دورة

إعداد الخطط الاستراتيجية

إعداد
مركز القرار للاستشارات
د/ سيد عليوة

الناشر
مكتبة جزيرة الورد
المنصورة ـ ت: ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢

الطبـعـة الأولى

مكتبة جزيرة الورد
المنصورة ـ تقاطع ش عبد السلام عارف مع ش الهادى
ت : ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢



مقدمة

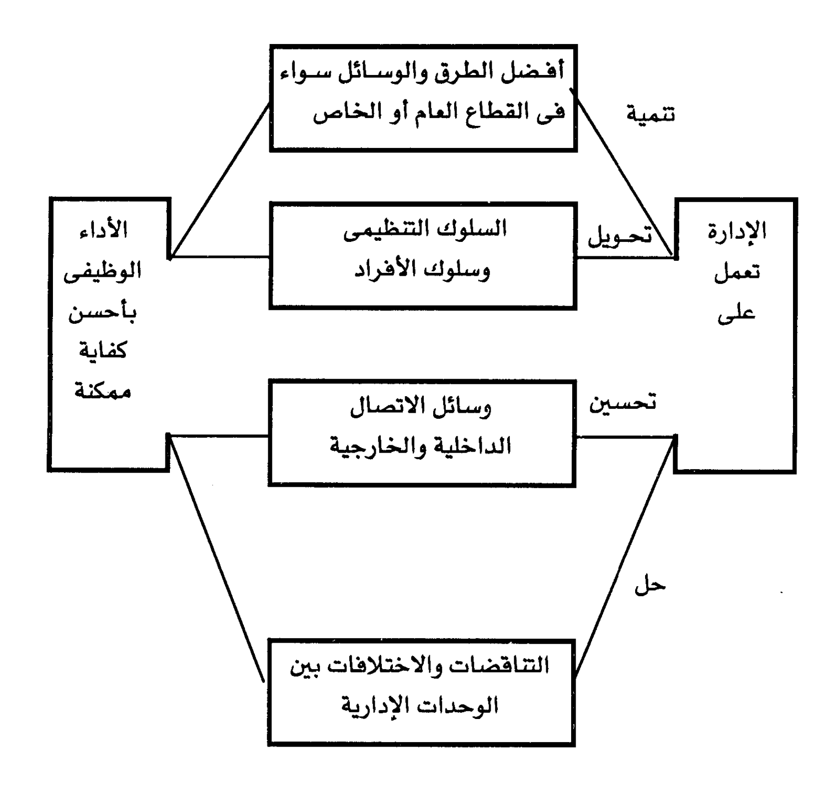
التخطيط هو أحد الأعمال الرئيسية فى العملية الإدارية على أى مستوى، لذا يلزم بداية أن نعرف مفهوم الإدارة.

مفهوم الإدارة The Concept of Mangement:

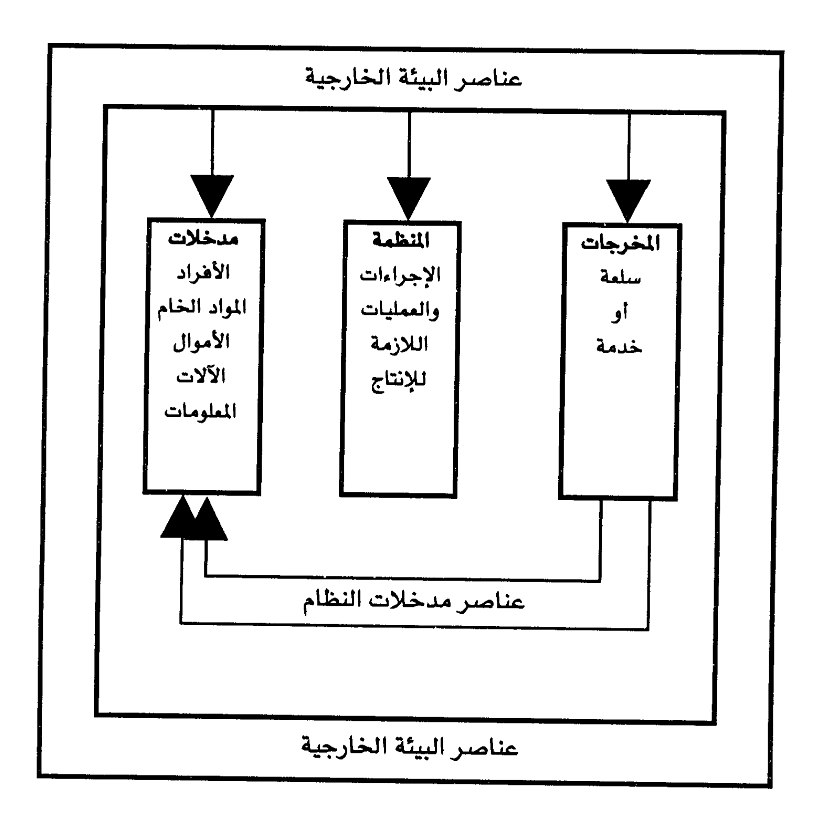
إن كلمة إدارة تعنى فن تنسيق عناصر الإنتاج بشكل منظم من أجل تحقيق هدف المنظمة وهى عبارة عن تضافر جهود بشرية ومادية وآلية وإجرائية من أجل تحقيق هدف محدد.

وهنا تبرز الضرورة لوجود فلسفة للإدارة، وحتى نتمكن من تكوين الفلسفة الإدارية يجب أن نعرف كيف يمكن رسم علاقات فعالة بين المواد والإجراءات والنظم والأفراد اللازمين لتحقيق هدف جماعى لمنظمة ما، وذلك يمكن أن يتحقق بعد الإجابة على عدد من التساؤلات مثل:

- ما هو العمل الحقيقى للمدير؟
- ما هى القيم الإدارية المهمة فى الإدارة؟
- ما هى القيم اللازمة للعاملين فى المنظمة؟
- ما هى المعايير اللازمة لقياس شرعية الأهداف الموجودة؟

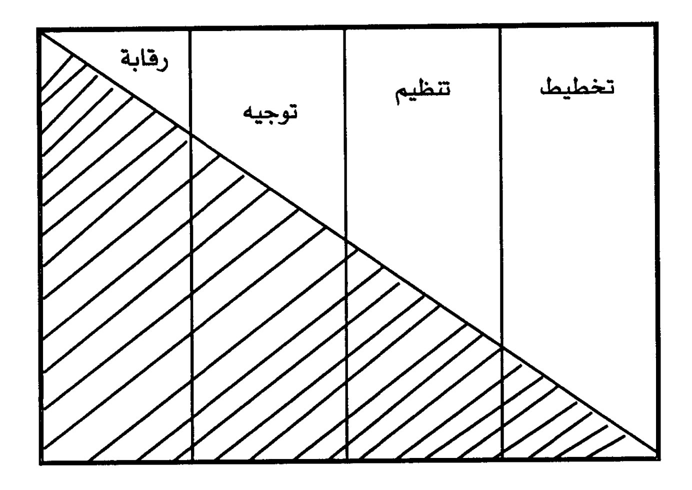


أداء الوظيفة الإدارية فى المنظمة



وضع المنظمة فى المجتمع كجزء من البيئة المحيطة

المستويات الإدارية العليا



المستويات الإدارية السفلى

ففى المستويات الإدارية العليا نجد أن وظيفة التخطيط تحتل المقام الأول تليها وظيفة التنظيم ثم وظيفة التوجيه فوظيفة الرقابة.

أما فى المستويات الإدارية السفلى فإن التركيز الأساسى يكون على الرقابة والتوجيه.

أما التخطيط عند هذا المستوى فهو تخطيط من النوع قصير الأجل، كما أن وظيفة التنظيم هنا محددة إلى حد ما، أما فى المستويات الوسطى من الإدارة فهى مزيج من كل هذه الوظائف الرئيسية يمكن القيام به.

وبذلك نرى أن الإدارة تقوم بدور إجرائى يتمثل فى العناصر التالية:

١ ـ إعداد خطة تشمل السياسات والإجراءات والاستراتيجيات والأساليب والبرامج المطلوبة فى المنظمة.

٢ ـ العمل على تنظيم العناصر والقوى المادية والبشرية التى تكون المنظمة وتنسيق الأداء والترابط بينها، حتى تحقق التلاحم والتماسك بين تلك الأجزاء.

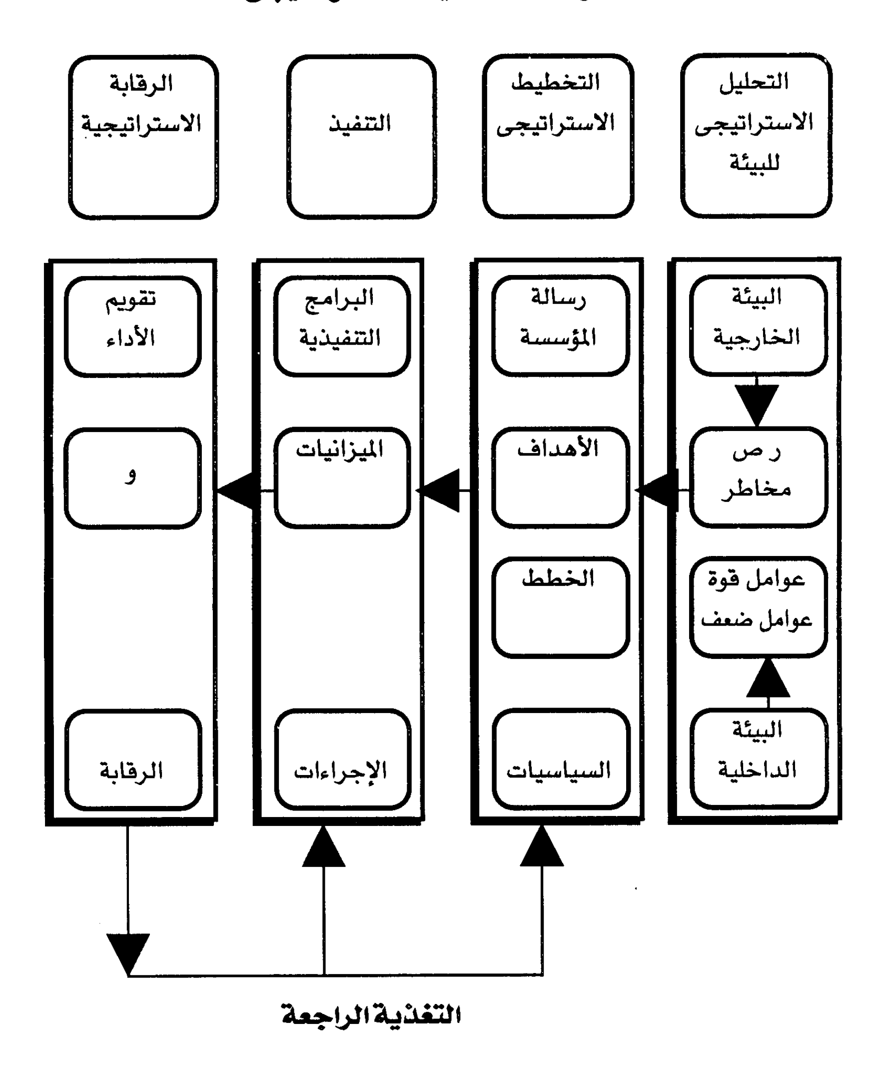
٣ ـ العمل على حث الأفراد العاملين فى المنظمة وتعديل سلوكهم بما يساهم فى تطابق ذلك السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه فى المنظمة.

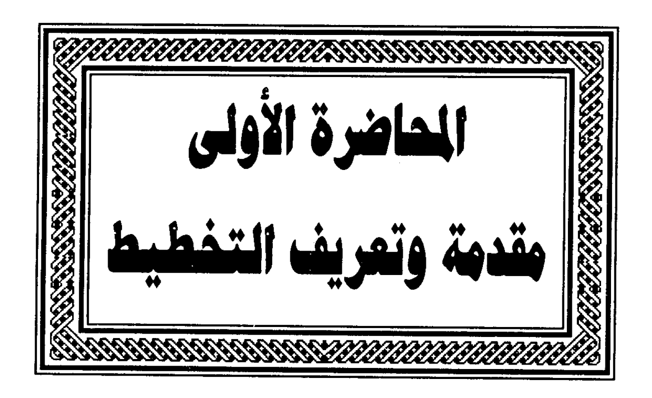
٤ ـ رقابة الأداء للعاملين داخل المنظمة طبقاً للإجراءات والعمليات الجارية، ومقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها بما يضمن حسن سير العمل فى المنظمة وتصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع الانحرافات قبل حدوثها.

٥ ـ بشكل عام، لابد من التنسيق بين كل المستويات الإدارية سواء على المستوى الرأسى أم المستوى الأفقى ـ بين الوحدات الإدارية ـ من أجل تحقيق الهدف المرجو من المنظمة بأحسن وسيلة وفاعلية ممكنة.

وهذه العناصر الخمسة السابق الإشارة إليها تعكس وظائف العملية الإدارية كلها، وهى تحدث فى كل المستويات الإدارية فى المنظمة.

خطوات التخطيط الاستراتيجى





المحاضرة الأولى
مقدمة وتعريف التخطيط

تقديم:

أولاً: أهمية التخطيط.

ثانياً: تعريف التخطيط.

ثالثاً: الحاجة للتخطيط.

رابعاً: فوائد التخطيط.

خامساً: مقومات إيجاد تخطيط فعال.

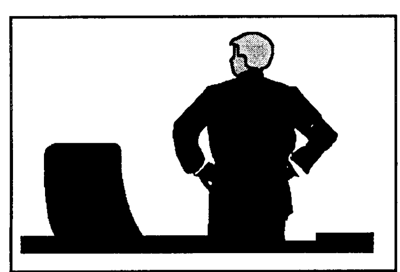
سادساً: خصائص التخطيط الفعال.

سابعاً: خطوات عملية التخطيط.

ثامناً: القواعد الأساسية فى العملية التخطيطية.

مقدمة وتعريف التخطيط

تقديم:



عند الانتهاء من هذا الجزء سوف يتمكن المشاركون من:

١ ـ تعريف التخطيط، ومراحله، وتحديد خصائص التخطيط الجيد.

٢ ـ ذكر أنواع البيئات التى يعمل التخطيط من خلالها وتحديد أهمية كل نوع منها.

٣ ـ القدرة على توضيح العلاقة بين التخطيط والسياسات.

أولاً: أهمية التخطيط:

هناك شبه إجماع على أن التخطيط ضرورة مهمة لكل مؤسسة وقطاع وللتأكيد على ذلك ننظر إلى المقابل للعملية التخطيطية أنه الارتجال والعشوائية.

التخطيط يحقق:

- المطلوب.
- فى أقل وقت.
- فى أقل جهد.
- فى الوقت المناسب (المطلوب).

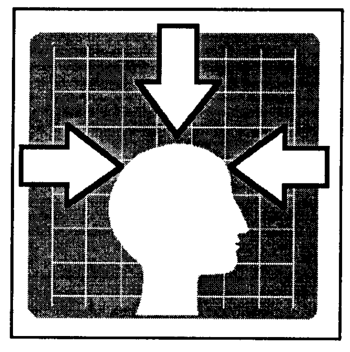
ما هو التخطيط وما هى الخطة:

الخطة: هى تحديد للمستهدف فى مدة محددة وكيفية تحقيقه.

التخطيط: هو تنبؤ بالمستقبل واستعداد لهذا المستقبل.

التخطيط = تنبؤ + خطة.

ثانياً تعريف التخطيط:



التنبؤ بما سيكون فى المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة فى المستقبل فى إطار زمنى محدد ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.

وفى تعريف آخر:

التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات عما نريد تحقيقه فى المستقبل وكيفية الوصول إليه انطلاقاً من واقع الوضع الحالى، ويجب أن تأخذ تلك القرارات فى اعتبارها الموارد المتاحة.

من أجل إمكانية الوصول إلى الوضع المطلوب فى المستقبل فإنه يجب علينا أن:

- نتفهم جيداً موقفنا الحالى (أين نحن الآن؟).
- نقرر إلى أين نريد الوصول (ما هى الأهداف التى نريد أن نحققها أكثر من غيرها؟).
- نقرر ما هى الخطوات التنفيذية التى يجب اتخاذها من أجل تحقيق أهدافنا المتفق عليها (كيف نصل إلى تلك الأهداف).

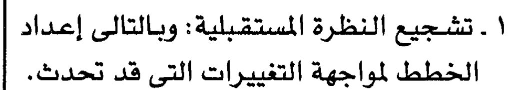
ثالثاً: الحاجة للتخطيط:

إن السعى لتحقيق الأهداف التنموية يتم فى بيئة سريعة التغير، لذا

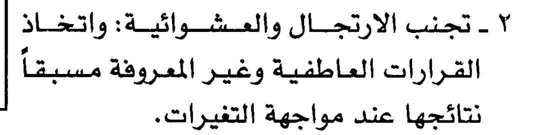
يجب أن نراجع الخطط باستمرار لتعديلها بما يناسب الظروف والمتغيرات الجديدة. وبهذه الطريقة يمكننا الحصول على أكبر عائد لما نبذله من مجهودات.

رابعاً: فوائد التخطيط:

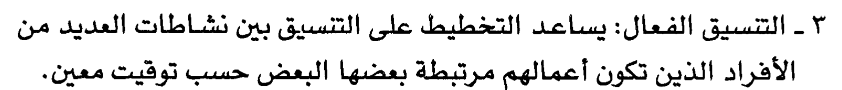
للتخطيط فوائد عديدة للمنظمة نشير إلى بعضها على سبيل المثال فيما يلى:



١ ـ تشجيع النظرة المستقبلية: وبالتالى إعداد الخطط لمواجهة التغييرات التى قد تحدث.



٢ ـ تجنب الارتجال والعشوائية: واتخاذ القرارات العاطفية وغير المعروفة مسبقاً نتائجها عند مواجهة التغيرات.



٣ ـ التنسيق الفعال: يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات العديد من الأفراد الذين تكون أعمالهم مرتبطة بعضها البعض حسب توقيت معين.

٤ ـ الاتصال الفعال: يساعد التخطيط على تسهيل الاتصال بين الأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة، إذ أن الخطط تساعد على توضيح هذه الأهداف وكيفية تحقيقها.

٥ ـ التجديد: يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم، وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد.

٦ ـ تحديد الأهداف: يعمل التخطيط على توجيه الاهتمام نحو أهداف المنظمة التى تعتبر أهدافاً لجميع أوجه النشاط.

٧ ـ الاقتصاد: التخطيط يعتبر نوعاً من الاقتصاد حيث من خلاله يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها فى المستقبل بوضوح، وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، والطرق الواجب اتباعها لتحقيق هذه

الأهداف، وهذا من شأنه أن يساعد على توفير الوقت والجهد وبالتالى خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.

٨ ـ معيار رقابى: يعتبر التخطيط الأساس لوظيفة الرقابة، حيث لا يمكن أن نتصور وجود نظام فعال للرقابة فى المنظمة، بدون معايير رقابية محددة يتم على أساسها القيام بعمليات التأكد والمطابقة بين الأداء الفعلى والأداء المخطط من قبل، وبالتالى كشف الانحرافات والعمل على علاجها.

خامساً: مقومات إيجاد تخطيط فعال:

١ ـ ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية:

١/١ ـ العوامل الاقتصادية:

وهى الإمكانات المادية المتاحة، وقد يكون للأحوال الاقتصادية الخارجية المحيطة أثر على عملية التخطيط.

٢/١ ـ العوامل الاجتماعية:

وهى الأفراد أو المجتمع ومدى استعداده لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه.

٣/١ ـ العوامل السياسية:

وهى مدى تأثير العوامل السياسية فى طبيعة التخطيط والنشاطات التى يحققها التخطيط وتأثيرهما.

٤/١ ـ سائر العوامل:

وهى أى عوامل أو متغيرات ذات أثر على التخطيط والخطة.

٥/١ ـ ملاءمة الظروف الداخلية بصورة مناسبة من موارد وغيره من الأمور الأساسية.. إلخ.

وبقدر ملاءمة ومناسبة هذه العوامل بقدر ما يتحقق من التخطيط الفعال.

٢ ـ المخطط الفعال:

ويعتبر الفرد الذى يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط، ولذلك يجب أن يتصف بمجموعة أساسية من الصفات وبقدر تحقق هذه المواصفات فيه بقدر اقترابه من التخطيط الفعال.

ومن هذه الصفات:

٢/١ ـ الالتزام بالقيم والمبادئ.

٢/٢ ـ العلم المتخصص.

٢/٣ ـ اتساع دائرته المعرفية.

٢/٤ ـ حسن التوقع.

٢/٥ ـ المعرفة الكافية بأسس عملية التخطيط.

هذا ويلزم تحقيق الآتى:

١ ـ إجماع الآراء والالتزام بالأهداف والاستراتيجيات من جانب العاملين الرئيسيين.

٢ ـ واقعية خطط العمل والجداول الزمنية والموارد، والاتفاق عليها من المعنيين.

٣ ـ فهم واضح للأدوار والمسئوليات اللازمة لأداء المهام المطلوبة.

٤ ـ نظام متابعة دقيقة لتنفيذ المهام بما يتفق مع الخطة الموضوعة والتجاوب مع المتغيرات والدروس المستفادة.

٥ ـ وضع نظام لتقييم خطوات التنفيذ أثناء القيام بها على نحو يؤدى إلى اتخاذ ما يلزم من تصحيحات لضمان تحقيق النتائج المرجوة، هذا بالإضافة إلى نظام تقييم نهائى لقياس مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعة له.

سادساً: خصائص التخطيط الفعال:

ما هى خصائص التخطيط الفعال؟

وحتى تكون عملية التخطيط فعالة لابد لها من خصائص أساسية منها.

١ ـ المساهمة فى تحقيق الهدف:

ويقصد بذلك أنه يجب أن يكون هناك هدف ذو قيمة للمنظمة، وأن يحقق هذا التخطيط أو يسهم فى تحقيق ذلك الهدف بصورة فعالة سواء كانت خطة رئيسية أم خطة فرعية.

٢ ـ الشمول:

ويقصد به أن يتم التخطيط بصورة تشمل جميع النقاط التى يجب أن يشملها هذا التخطيط والمنوطة لهذه الخطة.

٣ ـ الكفاءة والدقة:

ويقصد به أنه يجب أن تحقق الخطة النتائج والأهداف بالصورة المستهدفة وفق المعايير الموضوعة فى الخطة، وبقدر تحقيقها لذلك تكون كفاءتها ويتطلب ذلك الدقة التامة فى إعداد الخطة والسير بها.

٤ ـ الواقعية:

ويقصد بذلك أنه عند وضع الخطة وتحديد الأهداف يجب أن تكون طموحة، ويجب أن تكون واقعية حتى تتمكن المنظمة من تحقيقها ولا نفاجأ بالنتائج غير المقبولة فى نهاية الخطة.

٥ ـ التدرج:

ويقصد به التدرج فى تحقيق بعض الأهداف، وكذلك التدرج فى السير بالوسائل والإجراءات، وكذلك فى المستويات المختلفة وأدوار كل مستوى من هذه المستويات فى الخطة الرئيسية.

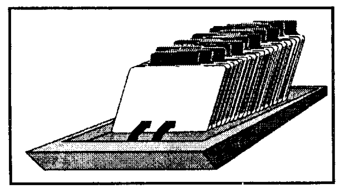
٦ ـ المرونة:

يتعامل التخطيط مع المستقبل بما ينطوى عليه من عوامل عدم التأكد والتغير، ولهذا السبب تقوم الإدارة بوضع الفروض الخاصة بالظروف المتوقعة، والتى سيتم فيها التنفيذ مستقبلاً، وقد لا تتحقق هذه الفروض مما يتطلب إعادة النظر فى الخطط على ضوء ما يجد من أمور أثناء التنفيذ وإدخال التعديلات المناسبة على التخطيط الأصلى.

لذلك فإن فاعلية التخطيط تتوافق إلى حد كبير على مرنته، ويقصد بالمرنة قابلية الخطة للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التى لم تكن متوقعة أو التى لم تؤخذ فى الحسبان فى وقت القيام بالتخطيط وإعداد الخطة.

وبنفس الأسلوب يمكن الأخذ فى الحسبان ـ عند التخطيط ـ كل العوامل المستقبلية المحتملة ووضعها فى شكل حلول أو خطط بديلة، فإذا وقعت الأحداث الطارئة أمكن التحول بسرعة إلى إحدى الخطط البديلة، وهنا فإن وجود مثل هذه البدائل يجعل من السهل إجراء التعديل الذى تمليه الأحداث والظروف غير المتوقعة مع تجنب التعرض لخطر توقف الخطة.

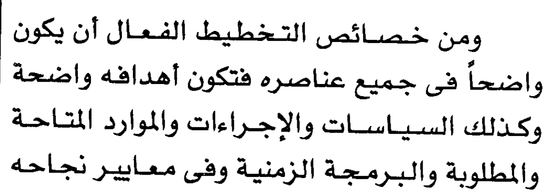
٧ ـ التنسيق الفعال:



ومن الأمور الهامة فى عملية التخطيط أن يكون هناك تنسيق فعال بين الإدارات التى تشملها الخطة الرئيسية وتنسيق فعال بين الخطط المختلفة وتنسيق فعال بين المشاركين فى كل خطة، وهذا أمر له أثره المهم فى تحقيق المستهدف.

٨ ـ العمق:

من خصائص التخطييط الفعال أن يكون عميقاً بعيداً عن السطحية يتجه إلى تحقيق الأهداف بأسهل الطرق، ولا ينشغل بأمور فرعية على حساب الأهداف الأصلية وكلما تحقق العمق والجوهرية فى التخطيط كلما كان فعالاً.



٩ ـ الوضوح والبساطة:

ومن خصائص التخطيط الفعال أن يكون واضحاً فى جميع عناصره فتكون أهدافه واضحة وكذلك السياسات والإجراءات والموارد المتاحة والمطلوبة والبرمجة الزمنية وفى معايير نجاحه حتى يمكن للجميع فهمه والمشاركة الفعالة فى تحقيق أهدافه.

١٠ ـ الاقتصادية:

كلما كان التخطيط اقتصادياً وموفراً للجهد والمال والوقت كلما كان أكثر فعالية ويصلح للمنظمة.

هذه بعض خصائص التخطيط الفعال وبقدر تواجده فى عملية التخطيط بقدر فاعليته.

سابعاً: خطوات عملية التخطيط:

يمكن تحديدها فى:

١ ـ توفير نظام جيد للمعلومات.

٢ ـ التعرف على السياسة العامة للدولة.

٣ ـ حصر وتحديد الاحتياجات وتحديد الإمكانيات.

٤ ـ وضع الأولويات.

٥ ـ تحديد المشروعات وإعداد الدراسات الخاصة بها.

٦ ـ وضع الخطة السنوية والخطط التأشيرية.

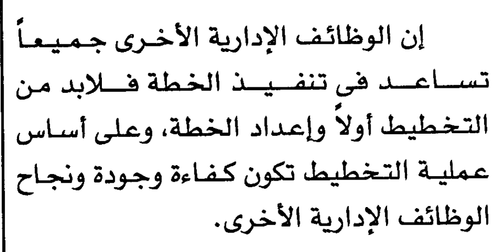
٧ ـ وضع البرامج الزمنية للتنفيذ.

٨ ـ مراجعة الخطة.

٩ ـ تدبير التمويل اللازم للتنفيذ طبقاً للبرامج الزمنية.

ثامناً: القواعد الأساسية فى العملية التخطيطية:

١ ـ التخطيط يأتى أولاً:



إن الوظائف الإدارية الأخرى جميعاً تساعد فى تنفيذ الخطة فلابد من التخطيط أولاً وإعداد الخطة، وعلى أساس عملية التخطيط تكون كفاءة وجودة ونجاح الوظائف الإدارية الأخرى.

فابدأ بالتخطيط الصحيح حتى تنجح العملية الإدارية.



٢ ـ الالتزام:

أولاً لابد من الالتزام بالأسس والخطوات الصحيحة للتخطيط ثم الالتزام بما وضع، فالخطة تستنفد جهداً ووقتاً وتكلفة، فلابد من مداومة المحافظة على هذا الجهد بالالتزام بما أسند إليه والالتزام الجاد بتنفيذ الخطة.

حافظ على الجهد والوقت الذى أنفق فى التخطيط بتنفيذك للخطة.

٣ ـ المعلومات الصحيحة:

حاول أن تعد قاعدة دقيقة للبيانات، وهذا عنصر هام من عناصر التخطيط وهو تجميع المعلومات الصحيحة والدقيقة وتكوين الفروض والاحتمالات المنطقية حتى تساعد فى نجاح التخطيط، فاجتهد فى جمع المعلومات الصحيحة لنجاح التخطيط.

أعد قاعدة دقيقة للبيانات.

٤ ـ التلازم:

إن هناك تلازماً كبيراً وأساسياً بين عملية التخطيط وعملية الرقابة، ويعتبر التخطيط الصحيح عنصراً أساسياً فى نجاح عملية الرقابة بوضعها لمعايير رقابية دقيقة وصحيحة، وكذلك تعتبر عملية الرقابة عنصراً مساعداً هاماً لتنفيذ الخطة والسير الصحيح بها فهناك تلازم وتكامل هام جداً بينهما.

فاحرص على تلازم عمليتى التخطيط والرقابة.

٥ ـ المشاركة:

إن مشاركة الأفراد المنفذين والمساهمين فى وضع الخطة يكون من أهم الأمور فى حدوث الفعالية للخطة فهو أدعى لقبولهم لما فيها واقتناعهم وحماسهم لتحقيقها.

مشاركة المنفذين فى وضع الخطة + حماسهم لتطبيقها.

٦ ـ التنسيق:

إن من أهم أسباب نجاح عملية التخطيط والتى يجب مراعاتها هى حسن التنسيق بين الجهات التى تشارك فى تنفيذ الخطة وبين الخطط الرئيسية والخطط الفرعية.

٧ ـ أعلنها:

إنه من المستحسن دائماً أن تكون الخطة (ناتج التخطيط) واضحة تماماً معلنة للمشاركين فى تنفيذها.

٨ ـ الرجل المناسب فى المكان المناسب:

التخطيط قضية رابحة من حيث المبدأ تحتاج أن يقوم على تنفيذها أفراد على كفاءة للأدوار المطلوبة يتم اختيارهم وفق الاحتياج ولا يعنى ذلك أن الآخرين ليسوا على الكفاءة المطلوبة فقد يكونوا بكفاءة لأدوار أخرى فلابد من مناسبة الأفراد القائمين بالخطة للأدوار المنوطة بهم.

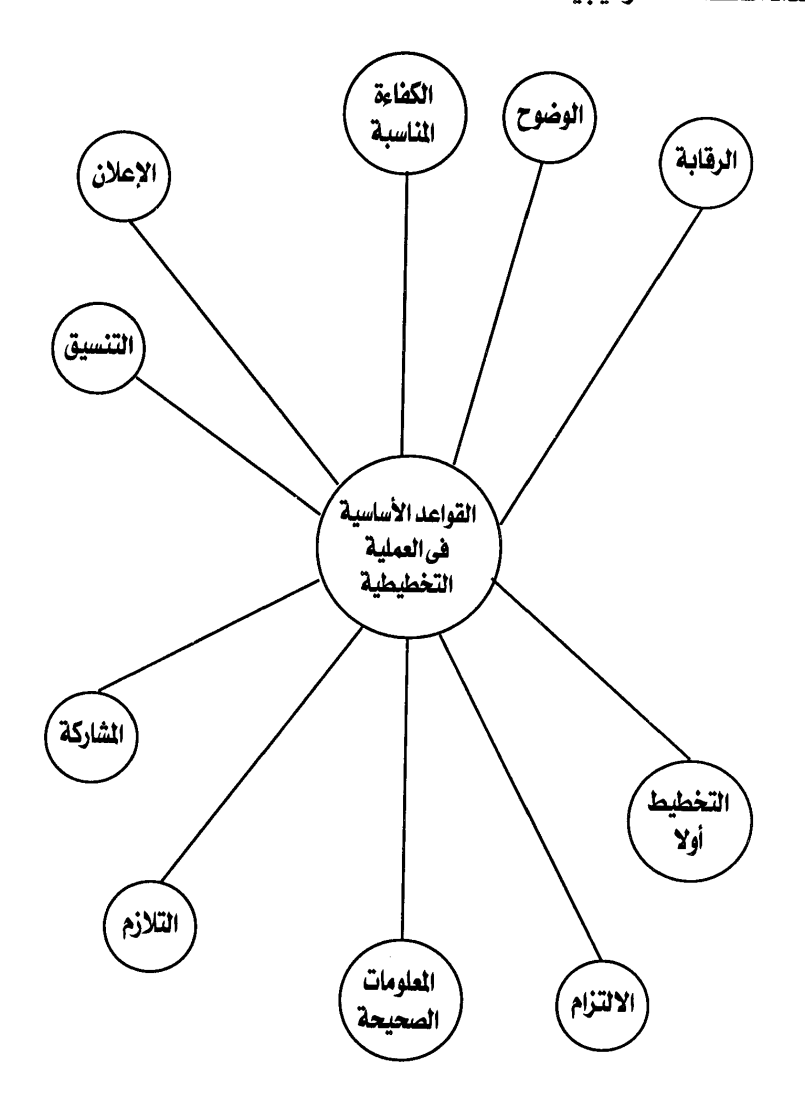
٩ ـ وضوح تام:

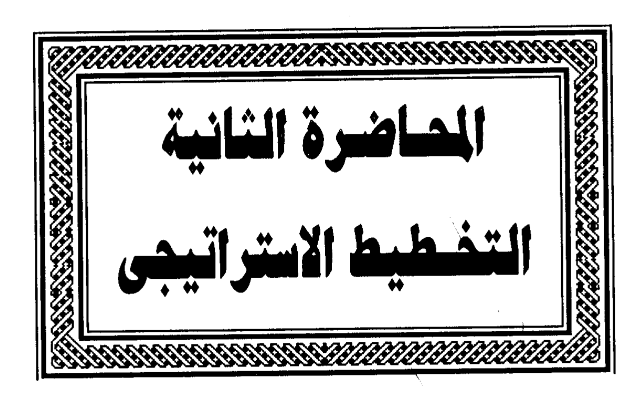


لابد أن يكون هناك وضوح تام ومعرفة كاملة بأهداف وسياسات المنظمة العامة والخاصة وكذلك أهداف وسياسات الوحدات التى يتم التخطيط لها وذلك لجميع الأفراد القائمين بالتخطيط والتنفيذ.

١٠ ـ رقابة فعالة:

قد ذكر أن التخطيط والرقابة متلازمان، لذلك يجب أن يتضمن التخطيط معايير رقابية تضمن نظاماً رقابياً فعالاً يساعد على التنفيذ وتصحيح الانحرافات أولاً بأول والسير بالعمل قدماً إلى الأمام.


الكفاءة المناسبة
الوضوح
الرقابة
الإعلان
التنسيق
القواعد الأساسية فى العملية التخطيطية
المشاركة
التخطيط أولا
التلازم
المعلومات الصحيحة
الالتزام



مقدمة:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجى.

ثانياً: الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجى.

ثالثا: التطبيقات المتميزة للتخطيط الاستراتيجى.

رابعا: الإسهامات المميزة للتخطيط الاستراتيجى.

خامسا: مبررات التخطيط الاستراتيجى.

التخطيط الاستراتيجى Strategic Programming

مقدمة:

تسمى المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية بمرحلة التخطيط الاستراتيجى وتسمى أحياناً مرحلة صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجى التى يسبقها عادة مرحلة التحليل الاستراتيجى للبيئة، وتتضمن هذه المرحلة القيام بمجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية، وبناء على هذا التعريف فهى مرحلة ليست تنفيذية. والتخطيط الاستراتيجى هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة. فهى إذن عملية تخطيطية، والتخطيط كما نعلم هو التدبير المسبق الذى يحدد مسار المؤسسة فى المستقبل.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجى:

يحتل مفهوم التخطيط الاستراتيجى ركناً أساسياً فى الفكر الإدارى والتنظيم المعاصر، حيث يمثل هذا المفهوم رؤية متميزة للتخطيط بصفة عامة.

ولقد قدم علماء الإدارة العديد من التعاريف لمفهوم التخطيط الاستراتيجى، وسوف نقدم فيما يلى بعضاً من هذه التعاريف.

* **يعنى التخطيط الاستراتيجى**: تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، ورسم الخطط المختلفة وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذى يمكن من تحقيق هذه الأهداف.

* **يعنى التخطيط الاستراتيجى**: تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة، واختيار البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد النمط الرئيسى لتخصيص الموارد بالشكل الذى يحقق علاقات فعالة بين المنظمة وبين البيئة

المحيطة بها.

* **التخطيط الاستراتيجى**: هو تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، وطرق تحقيقه هذه الأهداف على مستوى المنظمة ككل.

* **التخطيط الاستراتيجى**: هو تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التى تتناسب وموارد المنظمة وأهدافها والتى تحقق أيضاً التوازن بين المخاطر والأرباح المصاحبة للخطط الاقتصادية المختارة.

* **التخطيط الاستراتيجى**: هو تحديد الإطار الذى يتم من خلاله تحديد علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها وتمثيل هذا الإطار فى نمط القرارات التنظيمية التى تحدد كيف تتعامل المنظمة مع البيئة.

* **التخطيط الاستراتيجى**: هو تحديد احتياجات المنظمة التى تساعد على تحقيق أهدافها والتى تساعد أيضاً على التعامل مع الفرص والمخاطر التى تنشأ من بيئة المنظمة.

ويتضح من خلال دراسة التعريفات السابقة للتخطيط الاستراتيجى أنه ليس هناك اتفاق تام على تعريف للتخطيط الاستراتيجى، إلا أن هذه التعريفات تتفق فى الكثير من الجوانب الهامة فى مفهوم التخطيط الاستراتيجى ويركز كل تعريف بشكل واضح على واحد أو أكثر من الجوانب الهامة لمفهوم التخطيط الاستراتيجى.

ويمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة، تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجى على النحو التالى:

● **التخطيط الاستراتيجى**: هو تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذى يمكن من تحقيق هذه الأهداف فى إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة.

ويتضح من هذا التعريف أن هناك أربعة عناصر أساسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وهى كما يلى:

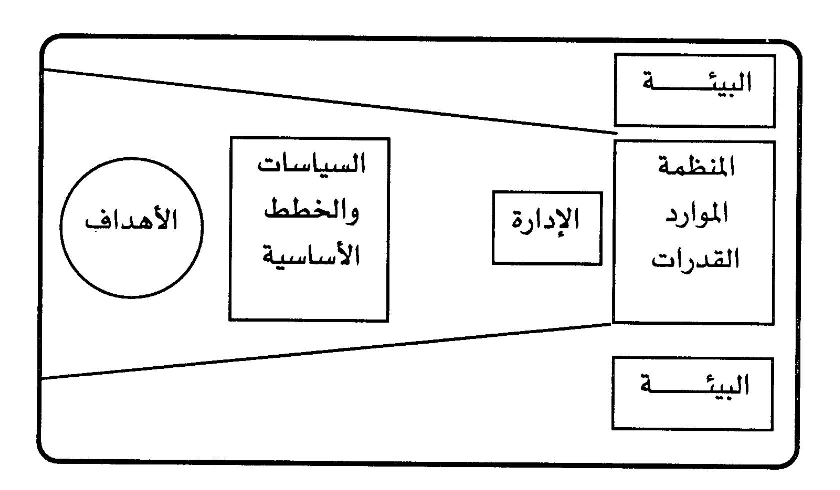
١ ـ يتضمن التخطيط الاستراتيجى تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

٢ ـ يستلزم تحقيق الأهداف رسم سياسات وخطط تتفق مع هذه الأهداف.

٣ ـ تحدد السياسات والخطط المرسومة كيفية تخصيص الموارد المتاحة على الأهداف الرئيسية.

٤ ـ يحدد التخطيط الاستراتيجى علاقة المنظمة بالعناصر البيئية.

يوضح النموذج التالى مفهوم التخطيط الاستراتيجى كعلاقة بين الإمكانيات، والوسائل والأهداف التنظيمية.



نموذج التخطيط الاستراتيجى كعلاقة
بين الإمكانيات والوسائل والأهداف

ويشير النموذج السابق بصفة خاصة إلى ما يلى:

١ - أهمية دراسة إمكانيات وقدرات المنظمة ونواحى القوة والضعف فيها حتى يمكن التعامل الفعال مع البيئة ويعنى ذلك أن نجاح المنظمة يعتمد على دراسة إمكانيات المنظمة نفسها وعلى دراسة عناصر البيئة التى تتعامل معها المنظمة.

٢ - أهمية توظيف واستخدام إمكانيات وقدرات المنظمة بالشكل الذى يساعد على تحقيق الأهداف. ويوضح النموذج ذلك بشكل جزئى فى صورة الخطط والسياسات الرئيسية التى تستخدم لتوجيه وتوظيف إمكانيات المنظمة.

ثانياً: الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجى:

يمكن القول بأن هناك اتفاق عام بين علماء الإدارة وممارسيها على الخصائص المميزة للتخطيط الجيد بصفة عامة، وتشمل هذه الخصائص ضرورة الاعتماد على بيانات دقيقة، واتباع خطوات منطقية مرتبة لإعداد الخطط، إلا أن هناك خصائص مميزة لمدخل التخطيط الاستراتيجى تجعل منه مدخل متميز، وسوف نناقش هذه الخصائص فى الجزء التالى.

الاهتمام بالبيئة:

يركز مدخل التخطيط الاستراتيجى على دراسة بيئة المنظمة حتى يمكن تحديد الفرص والمخاطر المتوقعة والاستعداد لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

التخطيط كعملية مستمرة:

تتصف مجهودات التخطيط الاستراتيجى بأنها مجهودات مستمرة حيث يتم بصفة مستمرة مقارنة الافتراضات الأساسية للخطط

الاستراتيجية بما يحدث فى الواقع وتعديل الخطط حتى تتناسب مع الواقع، ولذلك يختلف مفهوم التخطيط كعملية مستمرة عن التخطيط كتقويم زمنى، حيث أن التخطيط كتقويم زمنى يعنى إعداد الخطة فى فترة زمنية معينة ثم محاولة الالتزام بها أو تعديلها فى فترات زمنية محددة، بصرف النظر عن توقيتات التغيرات التى تحدث فى ظروف وبيئة المنظمة.

التركيز على التنفيذ:

يتميز التخطيط الاستراتيجى بأنه تخطيط يهتم بتحديد خطط العمل الواقعية التى يمكن تنفيذها حيث يعتمد نجاح التخطيط على جودة تنفيذ الخطط بنفس درجة الاعتماد على الجودة فالخطط الجيدة فى حد ذاتها لا تضمن تحقيق الأهداف، وتعتمد جودة التنفيذ بدورها على مدى واقعية وعملية الخطط.

ثالثاً: التطبيقات المتميزة للتخطيط الاستراتيجى:



سوف نناقش فى هذا الجزء اثنين من التطبيقات المتميزة للتخطيط الاستراتيجى وتتسق هذه التطبيقات مع الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجى التى ناقشناها فى الجزء السابق وبشكل محدد فسوف نناقش استخدام السيناريوهات والتخطيط الموقفى.

استخدام السيناريوهات فى التخطيط الاستراتيجى:

يعنى السيناريو مجموعة متكاملة من الافتراضات عن المستقبل تعطى صورة واضحة عنه ويعتبر أسلوب استخدام السيناريوهات مدخل قوى لدراسة أحد العناصر الهامة فى التخطيط الاستراتيجى وهو بيئة المنظمة ويعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة،

وعن الفرص والمخاطر المحتملة فى البيئة، ووجود عدد من تلك السيناريوهات لدى المنظمة يتيح بها مواجهة ظروف عدم التأكد فى البيئة حيث لا يمكن تحديد الافتراضات (أو الظروف) التى سوف تسود فى البيئة فى المستقبل بدرجة عالية من الدقة. والتعبير الفنى لتلك الظاهرة هو عدم التأكد ومن ثم تلجأ تلك المنظمات إلى تحديد تصورات (سيناريوهات) مختلفة يمكن أن تحدث فى المستقبل حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطط موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات.

وتستوعب السيناريوهات التنظيمية كل المتغيرات الهامة الموجودة فى بيئة المنظمة بما فى ذلك التغيرات السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية.

ولذلك فإن السيناريوهات ليست فقط تنبؤات ولكنها وصف متكامل لحالات يمكن أن تحدث فى المستقبل ولا يؤدى إعداد السيناريوهات فى حد ذاتها إلى خفض حالة عدم التأكد ولكنه يوضح حالة عدم التأكد بالشكل الذى يساعد على الإعداد لمواجهتها ويساعد أسلوب إعداد السيناريوهات على تركيز اهتمام المخططين ومتخذى القرارات على الافتراضات الأساسية التى تقوم عليها الاستراتيجيات التنظيمية والتى تعتمد عليها القرارات الاستراتيجية ومن ثم يتيح إمكانية اختيار صحة هذه الافتراضات فى مواجهة الواقع والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات.

التخطيط الموقفى:

ترتبط الحاجة بالتخطيط الموقفى بحالة عدم التأكد التى تسود البيئات التنظيمية، وإذا كان التخطيط الاستراتيجى يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملائمة للظروف الحالية، فإن هناك العديد من الظروف التى يمكن أن تتغير عند التطبيق والتى تؤثر على نتائج المنظمة وتركز

الخطط الموقفية على الظروف الكاملة للتغيير، أى أن التخطيط الموقفى يعنى إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة، أو بكلمات أخرى تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة.

ويتمثل الغرض الأساسى من التخطيط الموقفى فى مساعدة المديرين على التعامل بشكل أكثر فاعلية مع التطورات غير المتوقعة ويتم إعداد خطط موقفية بالنسبة للجوانب الهامة فقط فى ظروف وبيئة المنظمة، فمن البديهى أن هناك الكثير من الظروف الداخلية والعناصر البيئية التى تؤثر على أعمال المنظمة، ولا يمكن إعداد خطط موقفية لكل منها ولذلك فإنه يجب التركيز على إعداد خطط موقفية فقط فيما يتعلق بالظروف والعناصر الأكثر تأثيراً على نتائج المنظمة.

رابعا: الإسهامات المميزة للتخطيط الاستراتيجى:

يناقش هذا الجزء الإسهامات المميزة أو القيمة المضافة للتخطيط الاستراتيجى:

١ ـ تحقيق التكامل بين الوحدات المكونة للمنظمة:

يساعد التخطيط الاستراتيجى الإدارة العليا على تحديد الإسهام المطلوب من الوحدات الإدارية المختلفة بما يحقق التكامل بين هذه الوحدات بحيث تعمل المنظمة كوحدة واحدة نحو تحقيق الأهداف.

٢ ـ الاهتمام بالمستقبل:

يساعد التخطيط الاستراتيجى الجهاز الإدارى فى المستقبل على تكوين رؤية مستقبلية للمنظمة وذلك عن طريق التأكيد على دراسة الظروف الداخلية والبيئية المؤثرة على المنظمة فى الوقت الحاضر وفى المستقبل.

٣ ـ الاهتمام ببيئة المنظمة:

يساعد مفهوم التخطيط الاستراتيجى الجهاز الإدارى للمنظمات على دراسة بيئة المنظمة والتعرف على الفرص والمخاطر التى توجه المنظمة. كما يحدد التخطيط الاستراتيجى أسلوب المنظمة فى التعامل مع المنظمات الأخرى الموجودة فى البيئة والتى تؤثر على أعمال ونجاح المنظمة.

٤ ـ تشجيع الاتصالات والحوار بين المديرين:

يساعد التخطيط الاستراتيجى على تحسين الاتصالات بين أعضاء المنظمة والمديرين حتى يمكن دراسة وتقييم الاختيارات الاستراتيجية والمشاكل التى تواجه التنفيذ.

٥ ـ وضوح الرؤية لدى أعضاء المنظمة:

تستخدم إدارة المنظمات الخطط الاستراتيجية كأدوات لتوضيح الرؤية والاتجاهات والأهداف التنظيمية لجميع أعضاء المنظمة ومن ثم تساعد تحفيز أعضاء المنظمة كأفراد وكمجموعات على تحقيق أهداف المنظمة.

خامسا: مبررات التخطيط الاستراتيجى:

قبل المضى قدماً فى شرح الوظائف الأساسية التى تتم فى هذه المرحلة، لابد من الإجابة على التساؤل التالى: ما هى المبررات التى تؤدى إلى أن تفكر المؤسسة بالشروع فى عملية التخطيط الاستراتيجى؟ والجواب على ذلك يتلخص فى أن ظهور واحدة أو أكثر من الأمور التالية يؤدى بالمؤسسة إلى التفكير بالتخطيط استراتيجياً:

١ ـ اكتشاف أخطاء فى عمل المؤسسة:

وتتمثل هذه الأخطاء فى الإخفاق فى الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة. ويستخدم تعبير نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه

قياماً بالأهداف الموضوعة. ونتائج الأداء تعرف بأنها مقاييس موسمية تتم بين فترة وأخرى لتقيس التقدم الذى تم إنجازه من الأهداف خلال فترة زمنية محددة. ومن الممارسات المتعارف عليها بهذا الخصوص مقارنة العائد على الاستثمار لهذا العام، على سبيل المثال، مع العائد على الاستثمار فى السنوات الماضية وعندما تكون نتائج الأداء الحالية مساوية أو أفضل من نتائج الأداء للسنة أو السنوات الماضية فإن إدارة المؤسسة تستنتج أن الأداء مقبول وأن لا داعى لإجراء أية تغييرات فى السياق المحدد لنظام التخطيط الحالى، أما إذا كانت النتيجة أن نتائج الأداء تلك أقل من مثيلاتها للسنوات الماضية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة ويصبح الوضع يتطلب الشروع فى دورة تخطيط استراتيجى جديدة.

٢ ـ تبلور فجوة ملفتة للنظر فى أداء المؤسسة:

وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة، ويحدث ذلك عندما تتدهور المبيعات أو صافى الأرباح بحيث تتكون فجوة واسعة بينها فى العالم الحالى قياساً بالأعوام السابقة.

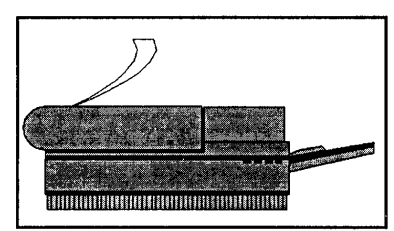
٣ ـ تولى مدير عام جديد لمهامه فى المؤسسة:

إن المعتاد فى عالم الإدارة أن لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة به فى قيادة المؤسسة فالمدير العام ليس موظفاً عادياً فى مؤسسته، فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسى للوجهة التى يراها أكثر صلاحية لإنجاز أهداف مؤسسته. فقد يرى أن الوضع الراهن لا يتفق مع ما يجب أن تحققه المؤسسة من نتائج أداء، فيلجأ إلى تغيير الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الاستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة.

عملية التخطيط الاستراتيجى:

تحتاج إلى الخطوات التالية.

١ ـ صياغة رسالة المؤسسة Mission:



تحدد رسالة المؤسسة الغرض الأساسى الذى أنشأت المؤسسة من أجله وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التى تقوم المؤسسة بخدمتها. ففى دراسة أجريت على عينة كبيرة من مؤسسات العمل الأمريكية أشارة نتائجها إلى أن رسالة المؤسسة تتضمن المكونات التالية.

- خدمة الزبائن والأسواق.
- المنتجات والخدمات الرئيسية التى تقدمها المؤسسة.
- النطاق الجغرافى للتغطية التسويقية.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- العوامل ذات الصلة ببقاء المؤسسة ونموها وربحيتها.
- عناصر محددة من فلسفة المؤسسة.
- كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادى والاجتماعى.
- الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع.

وهذا يعنى أن رسالة المؤسسة تشتمل على واحدة أو أكثر من هذه المكونات.

٢ ـ وضع الأهداف Objectives:

تتكون الأهداف من ثلاثة مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها فالأهداف قصيرة المدى يتوقع إنجازها خلال عام واحد بينما يتوقع إنجاز الأهداف متوسطة المدى خلال فترة زمنية تمتد من عامين إلى خمسة أعوام والأهداف بعيدة المدى يتوقع إنجازها فى فترة زمنية تزيد على خمسة أعوام وقد تصل إلى عشرين عاماً أو أكثر حسب الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

أما عملية تقييم الأهداف فتعتمد على الجهة صاحبة المصلحة من هدف بعينه، فعلى سبيل المثال فإن المساهمين يرون أهداف المؤسسة من زاوية مصالحهم فيها. فهم يقيمون أهداف المؤسسة وكفاءتها فى إنجاز تلك الأهداف على أساس الأرباح الموزعة عليهم خلال فترة زمنية معينة، بينما يهتم الموظفون بمستوى الرواتب التى يتقاضونها من المؤسسة وبالأمن الوظيفى وفرص الترقية المتاحة لهم. وبالطبع فإن على المؤسسة أن تعمل على إرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة بعملها سواء أن كانوا مساهمين أو موظفين أو زبائن أو مجتمع محلى. ولذلك تتنوع أهداف المؤسسة بتنوع الجهات ذات المصلحة. وفى العادة تتضمن أهداف المؤسسة واحداً أو أكثر من الأهداف التالية:

الهدف	القياس
الربحية	الربح الصافى
الكفاءة	الكلفة المنخفضة
النمو	الزيادة فى المبيعات
العائد على المستثمرين	الأرباح السنوية الموزعة
الاستخدام الأمثل للموارد	العائد على الاستثمار

إرضاء الزبائن	نوعية المنتجات وأسعارها
إرضاء العاملين	الضمان الوظيفى والرواتب
إرضاء المجتمع	الضرائب والمساهمة فى الأعمال الخيرية
الوضع السوقى المتميز	السمعة والحصة السوقية
القيادة التكنولوجية	الابتكار والإبداع
البقاء	تجنب الافلاس

٣ ـ الخطط والسياسات:

تتكون الخطط من ثلاثة مستويات مصنفة حسب البعد الزمنى المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة قصيرة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، ثم توضع السياسات التى تخدم هذه الخطط وتساعد على حشد الطاقات والإمكانيات لإنجازها.

٤ ـ تقويم أداء المدراء فى الإدارة العليا:

كما أسلفت، فإن المدراء فى الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الاستراتيجية ويطلق عليهم عادة المدراء الاستراتيجيين، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا فى المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الاستراتيجية، وهم:

١/٤ ـ الإدارة الفوضوية:

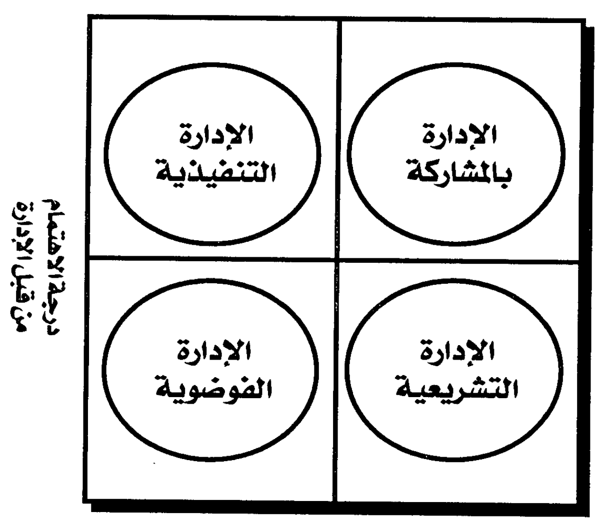
فى هذا الأسلوب يحجم مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أى دور فعال فى إحكام دوره الرقابى أو لعب دوره المطلوب في الإدارة

الاستراتيجية. بينما تنهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة كما كان صاحبها المرحوم يديرها، لذلك ينعدم الاهتمام الحقيقى بالإدارة الاستراتيجية.

٢/٤ ـ الإدارة التنفيذية:

يتصف هذا الأسلوب الإدارى بممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه بينما مجلس الإدارة يوافق على كل ما يأتيه من المدير العام دون تعديل، تاركاً للمدير العام كافة الصلاحيات والمسؤوليات فى إدارة المؤسسة وتوجيهها استراتيجياً بالطريقة التى تناسبه.

أساليب الإدارة الاستراتيجية



٣/٤ - الإدارة التشريعية:

يتمثل هذا الأسلوب من أساليب الإدارة الاستراتيجية بسيطرة مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون للمدير العام وطاقمه من مدراء الإدارة العليا أية سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الاستراتيجية فيها، ويحدث مثل هذا الوضع عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين فى المؤسسة عندما يرفض مجلس الإدارة لسبب أو لآخر تفويض الصلاحيات الضرورية للمدير العام لممارسة دوره فى التخطيط والإدارة الاستراتيجية وفى هذه الحالة يقوم المدير العام بما يطلب منه فقط من قبل المجلس. كما يحدث مثل هذا الوضع عندما يعزل المدير العام ولا يعين بديل له لفترة زمنية معينة.

٤/٤ - الإدارة بالمشاركة:

تعد الإدارة بالمشاركة أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية، حيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد فى عملية الإدارة الاستراتيجية وفى هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد فى صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها. ويطبق هذا الأسلوب فى الشركات العالمية الناجحة.

لقد أشار المؤلف الشهير Henry Mintzberg إلى أن أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية تتأثر بقوة بفلسفة الإدارة العليا ونظرتها إلى العالم والأشياء. وأضاف أن هذه النظرة تحدد الطريقة التى تصاغ من خلالها استراتيجية المؤسسة. ويرى أن هنالك ثلاث فلسفات تؤثر فى توجه الإدارة العليا الاستراتيجى، وهى:

١ - فلسفة صاحب رأس المال:

وهنا يتربع صاحب المؤسسة الذى يمتلكها بالكامل على قمة السلطة

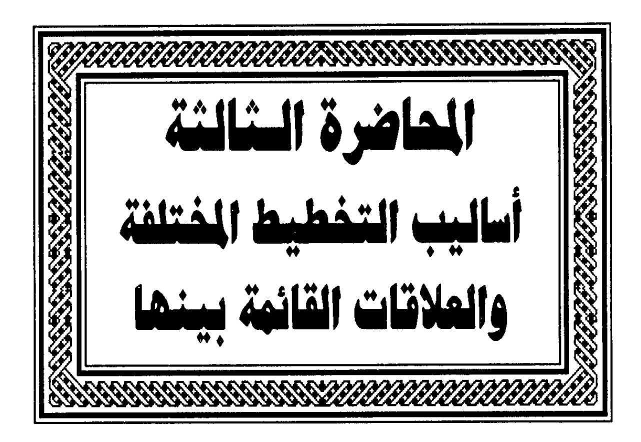
فيها ويتمتع بقوة هائلة مهيمنا على عملية اتخاذ القرار فيها. ونتيجة لذلك، تهمين عقلية اقتناص الفرص وتجنب المشاكل فى عملية اتخاذ القرار فى المؤسسة. وتتبع كافة الخطط الاستراتيجية مما يعتقده مالكها أنه صحيح، وتوضع الأهداف وتنفذ بأوامره وإشرافه المباشر. وينصب التركيز فى العملية الإدارية على خلق السبل الكفيلة بتحقيق الربح المتواصل ولو على حساب الأمور الأخرى التى ربما تكون أكثر أهمية للمؤسسة على المدى البعيد.

٢ ـ فلسفة التهادن الحريص:

تتشابه آلية عمل هذه الفلسفة الإدارية مع أسلوب الهجمات المرتدة فى كرة القدم، حيث تعتمد المؤسسة استراتيجية حلول المشاكل برد الفعل كبديل للفعل. وتتلخص هذه الاستراتيجية بانتظار المشاكل الإدارية لحين وقوعها ثم تشرع المؤسسة بمحاولة وضع الحلول لمعالجتها، وذلك بعكس الأسلوب الإدارى الصحيح الذى يتطلب التحليل الدائم المسبق الذى يتنبأ بالمشاكل ويضع سيناريوهات متعددة لمواجهتها عندما تقع.

٣ ـ الفلسفة التخطيطية:

تجمع هذه الفلسفة الإدارية بين فلسفة رد الفعل فى مواجهة المشكلات وفلسفة التخطيط المسبق للتنبؤ بالمشاكل ووضع الحلول المتعددة لها. وتعتمد هذه الفلسفة على أسلوب التحليل العميق للأهداف الاستراتيجية والخطط والسياسات، لهذا يؤدى الخبراء دوراً بارزاً فى وضع وصياغة استراتيجيات المؤسسة.



أولاً: أبعاد التخطيط.

ثانياً: الأنواع المختلفة للتخطيط.

ثالثاً: مقارنة بين أنواع التخطيط.

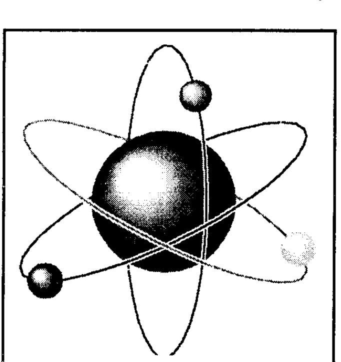
أساليب التخطيط المختلفة والعلاقات القائمة بينها

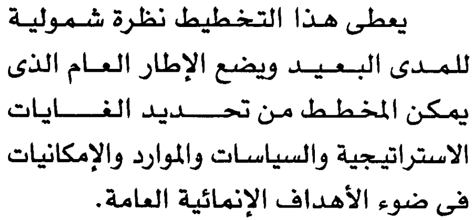
أولاً: أبعاد التخطيط:

يمكن توضيح الأنواع المختلفة للتخطيط بناءاً على الأبعاد الآتية:

البعد الزمنى:

تخطيط طويل الأجل (١٠ ـ ٢٠ سنة)





يعطى هذا التخطيط نظرة شمولية للمدى البعيد ويضع الإطار العام الذى يمكن المخطط من تحديد الغايات الاستراتيجية والسياسات والموارد والإمكانيات فى ضوء الأهداف الإنمائية العامة.

ويساعد هذا التخطيط طويل المدى فى تحقيق التنسيق والتكامل بين الخطط متوسطة الأجل بحيث تتفق فى سياساتها وأهدافها مع الخطة بعيدة المدى.

تخطيط متوسط الأجل (٣ ـ ٧ سنة)

يعد هذا التخطيط لغة الوصل بين الخطط طويلة الأجل والخطط قصيرة الأجل وتتولى الخطط المتوسطة تحديد معدلات النمو المستهدفة على المستوى الكلى والمستوى القطاعى ومتطلباتها من الموارد الادخارية والاستثمارية والقوى البشرية وكذا تأثير الخطة على هياكل الإنتاج القطاعية وعلى الميزان التجارى وميزان المدفوعات، وكذلك تتضمن الخطة قائمة بالاستثمارات التى يتعين تنفيذها خلال سنوات الخطة على مستوى المشروع والقطاع.

تخطيط قصير الأجل (الخطة السنوية)

عادة ما تكون هذه الخطط سنوية وترتبط بالموازنة العامة للدولة، وهى تتضمن بيانات تفصيلية عما هو مستهدف تحقيقه خلال العام من استثمارات على مستوى المشروع الفردى وعلى المستوى القطاعى مع بيان مصادر التمويل المختلفة والإسهام المتوقع لكل نشاط استثمارى من منظور الإنتاج والقيمة المضافة والعمالة.

الخطة العاجلة (أقل من سنة)

هى خطة يجرى إعدادها لمواجهة ظروف طارئة أو مشكلة عاجلة لا تحتمل التأجيل وتتطلب ولاسيما حلاً سريعاً إذا كانت تأثيراتها السلبية تمتد لعدد كبير من المواطنين، مثل إعداد خطة عاجلة لمواجهة السيول التى قد تحدث فى منطقة معينة.

البعد المكانى:

تخطيط على المستوى القومى - على المستوى الإقليمى - على المستوى المحلى (المناطق المتفرعة من الإقليم).

البعد المؤسسى:

التخطيط المركزى مقابل التخطيط اللامركزى.

ثانياً: الأنواع المختلفة للتخطيط:

التخطيط القومى:

هو التخطيط الاقتصارى والاجتماعى لتحقيق اعتبارات الرفاهية والكفاءة الاقتصادية، وتحقيق درجة عالية من الاكتفاء الذاتى.

التخطيط الإقليمى:

هو محاولة لترجمة الخطط القومية إلى خطط إقليمية من أجل:

١ ـ تحقيق توازن أفضل بين مختلف المناطق والأقاليم.

٢ ـ الاستجابة إلى الاحتياجات الإقليمية، ودفع إمكانيات قدرات التنمية المحلية.

التخطط القطاعى:

هو ذلك النشاط الذى يتعلق بعمليات تخصيص الموارد من مختلف قطاعات الاقتصاد القومى، بما فى ذلك ترتيب الأولويات للاستثمار داخل القطاعات المختلفة ذاتها، كما يشمل تحديد أهداف النمو القطاعى، من حيث مستويات الاستثمار، العمالة، والتشغيل.. إلخ.

وفقا للتقييم الوظيفى

وفقا لمستوى إعداد الخطة

التخطيط على المستوى القومى | التخطيط القطاعى | تخطيط المشروعات

التخطيط الاقليمى والتخطيط على مستوي المحافظة | التخطيط القطاعى | تخطيط المشروعات

التخطيط على مستوى المركز | التخطيط القطاعى | تخطيط المشروعات

التخطيط على المستوى المحلى | التخطيط القطاعى | تخطيط المشروعات

شكل (١)

أنواع ومستويات التخطيط والعلاقات القائمة بينهما

هذا الشكل مأخوذ بتصرف من دراسة للبنك الدولى ٢٣٤٢٢

(كولين م. ف. بروس، صفحة ٧)

تخطيط المشروع:

يشمل مجموعة الأنشطة التى تهدف إلى تخطيط النشاط الاستثمارى على مستوى المشروع، من حيث دراسة الجدوى الاقتصادية، والتصميم، وتحديد الفن الإنتاجى المناسب، والتكاليف التقديرية.

وبين الجوانب الأساسية التى يشملها التخطيط على كافة أنواعه سالفة الذكر تخطيط التمويل وتخطيط التشغيل والصيانة.

تخطيط التمويل:

يتعلق هذا النشاط التخطيطى بإعداد التدفقات المالية التى يجب أن تواكب التدفقات العينية، وفقاً لبرنامج زمنى محدد، وبالشكل الذى يضمن توفير التمويل المناسب فى الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

تخطيط التشغيل والصيانة:

يتعلق باتخاذ القرارات حول تخصيص الموارد من أجل الحصول على درجة عالية من الفعالية والانتظام فى التشغيل، وأدنى مستوى لتكاليف الصيانة الخاصة بمعدات التشغيل.

الخطط الدائرية أو المتحركة:

ونظراً لمرونة عملية التخطيط واستمراريتها، فإنه عادة ما يطبق نظام الخطط الدائرية أو المتحركة وتعرف بأنها تلك الخطط التى يجرى تحريكها بشكل دائرى مستمر، فما أن تنقضى سنة حتى تضاف سنة جديدة، ويعاد النظر فى السنوات المتبقية مما يتيح للخطط القومية والقطاعية والإقليمية مرونة أكثر فى مجال إعادة تصميم وتنفيذ برامج الاستثمار فى ضوء المتغيرات الجديدة والمستحدثة. كما أنها تعتبر أحد الأساليب التى تضمن

الاستمرارية فى التخطيط.

ثالثاً: مقارنة بين أنواع التخطيط:

التخطيط الجزئى والتخطيط الشامل:

يعتمد هذا التقسيم على معيار درجة شمولية العملية التخطيطية.

فالتخطيط الجزئى يغطى جانب معين من جوانب النشاط الاقتصادى، مثل وضع خطة لقطاع الزراعة أو الصناعة أو الصحة أو التعليم، أو وضع خطة لوزارة أو لهيئة معينة مثل وضع خطة لوزارة النقل أو الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، أما التخطيط الشامل فيغطى الاقتصاد القومى فى مجموعة. أى كافة القطاعات والأنشطة التى يتكون منها الاقتصاد القومى.

التخطيط الوظيفى والتخطيط الهيكلى:

يعتمد هذا التقسيم على معيار دور الخطة فى إحداث تغييرات هيكلية من عدمه. وعلى ذلك فإن التخطيط الوظيفى لا يترتب عليه إحداث تغييرات فى الهيكل الاقتصادى والاجتماعى القائم، بمعنى أنه يتم فى إطار التنظيمات والمؤسسات القائمة فى المجتمع. أما التخطيط الهيكلى فيستهدف أساساً إحداث تغييرات جذرية فى البنيان الاقتصادى والاجتماعى القائم.

التخطيط المركزى واللامركزى:

يعتمد هذا التقسيم على أسلوب اتخاذ القرار فى العملية التخطيطية ففى حالة التخطيط المركزى تصدر معظم القرارات الرئيسية عن هيئة أو سلطة مركزية وتكون هذه القرارات الصادرة من أعلى ملزمة لكافة الوحدات الاقتصادية على مختلف المستويات أما التخطيط اللامركزى فتصدر معظم القرارات الخاصة به من المستويات الأقل إلى المستويات الأدنى على مختلف المستويات وهذا يسمح للمستويات الدنيا بالمساهمة فى عملية التخطيط

والمشاركة فى صنع القرارات ومثال ذلك قيام الوحدات المحلية القروية بتقدير احتياجاتها وأولوياتها وتحديد مشروعاتها الإنمائية.

التخطيط القومى والتخطيط الإقليمى:

يعتمد هذا التقسيم على معيار البعد المكانى لعملية التخطيط فالتخطيط القومى يغطى النطاق الجغرافى للدولة المعنية، ويهتم بحصر الإمكانيات المتاحة على المستوى القومى وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة للمجتمع، ولذلك يعد التخطيط القومى بطبيعته من قبل التخطيط الشامل.

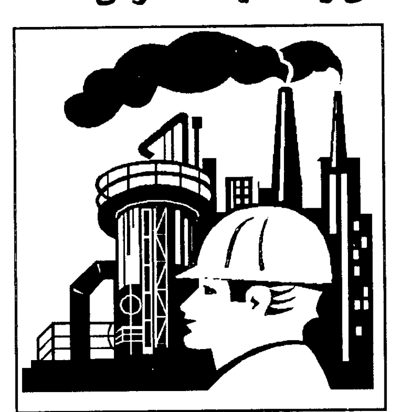
أما التخطيط الإقليمى فيقتصر على إقليم محدد بكافة أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية والطبيعية.. إلخ. ومثال ذلك إعداد خطة إقليمية لإقليم جنوب الصعيد أو إقليم قناة السويس.

التخطيط القطاعى وتخطيط المشروع:

يعد التخطيط القطاعى من قبيل التخطيط الجزئى ويقتصر مجاله على قطاع معين من قطاعات الاقتصاد القومى مثل قطاع الطرق وقطاع المياه أو قطاع الصرف الصحى، ويهتم هذا التخطيط بتحديد أهداف وسياسات التنمية على مستوى القطاع ومتطلبات ذلك من الموارد الاستثمارية والبشرية والعينية ومصادر تدبيرها.

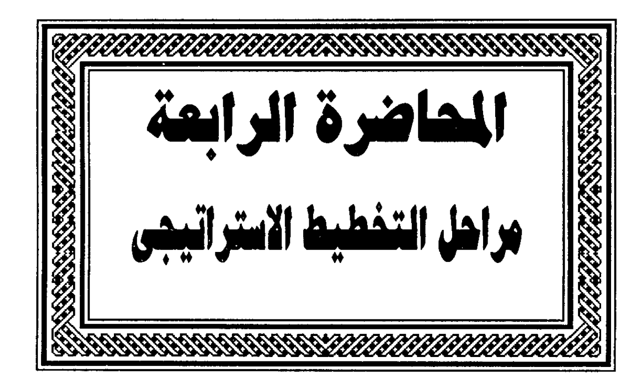
أما تخطيط المشروع فيقتصر مجاله على مشروع محدد ويشمل دراسة بدائله الفنية ومتطلباته من الموارد العينية والمالية والبشرية وتحديد تكنولوجيا الإنتاج والموقع الأنسب للمشروع، وكذلك تقدير منافعه الاقتصادية والاجتماعية والمالية وتقييم ما قد ينشأ عنه من آثار سلبية مع اقتراح الحلول الملائمة للتخفيف من حدة هذه الآثار أو تفاديها.

التخطيط الاقتصادى/ الاجتماعى والتخطيط العمرانى:



يهتم التخطيط الاقتصادى بدراسة القاعدة الاقتصادية وهياكل الإنتاج القائمة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية من منظور الاستثمار والإنتاج والتوظيف وعلاج الاتجاهات التضخمية والعجز فى الميزانية العامة للدولة والميزان التجارى وميزان المدفوعات والتخطيط الاجتماعى يركز على الجوانب الاجتماعية مثل خدمات التعليم والصحة والثقافة ويستهدف تحقيق التنمية الاجتماعية بأبعادها المختلفة وينصرف التخطيط الاجتماعى إلى معالجة جوانب وقضايا معينة تتعلق بالسكان وخصائصهم الديمقراطية، ومستويات الخدمات الاجتماعية كالإسكان ورعاية الطفولة كما يهتم بأسواق العمل ومستويات الأجور والدخل ومشاركة الأفراد فى المجتمع على غير ذلك من الموضوعات التى ترتبط بالتنمية الاجتماعية.

أما التخطيط العمرانى، فيهتم بالبعد المكانى للخطة الاقتصادية والاجتماعية ويهتم بتخطيط استعمالات الأراضى واتجاهات النمو العمرانى وتحديد المتطلبات المكانية لمشروعات البنية الأساسية والإسكان والخدمات الاجتماعية للمشروعات الاقتصادية.



مقدمة:

أولاً: تقييم الاستراتيجية الحالية.

ثانياً: تحليل بيئة المنظمة.

ثالثاً: تحديد الأهداف الرئيسية.

رابعاً: تحديد البدائل الاسترتيجية.

خامساً: الاختيار الاستراتيجى.

سادساً: تحديد السياسات والخطط والبرامج.

سابعاً: مستويات التخطيط الاستراتيجى.

مراحل التخطيط الاستراتيجى

مقدمة:

يتضمن هذا الجزء مناقشة مراحل التخطيط الاستراتيجى، وعلى الرغم من وجود تشابه بين خطوات التخطيط الاستراتيجى وبين خطوات التخطيط بصفة عامة إلا أن أسلوب أداء هذه الخطوات يعكس الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجى التى ناقشناها سابقاً والتى تتمثل فى الاهتمام بالبيئة واعتبار التخطيط عملية مستمرة والتركيز على التنفيذ والمرونة والمشاركة فى إعدادها.

أولاً: تقييم الاستراتيجية الحالية:

يتم خلال هذه المرحلة تقييم مستوى فاعلية الاستراتيجية الحالية للمنظمة ويتم التقييم من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التى تشمل ما يلى:

١ ـ هل تحقق الاستراتيجية الحالية النتائج المتوقعة؟ أى هل يتم تحقيق الأهداف؟

٢ ـ هل تتناسب الاستراتيجية الحالية مع الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة؟

٣ ـ ما هى مجالات التحسين والتطوير الاستراتيجية الحالية؟

ويحدد الإجابة على هذه الأسئلة الموقف الاستراتيجى الحالى للمنظمة واتجاهات التحسين والتطوير.

ثانياً: تحليل بيئة المنظمة:

تمثل بيئة المنظمة كل العوامل والعناصر التى تؤثر على أهداف المنظمة ولكن لا تملك المنظمة أى رقابة مباشرة عليها وبسبب أن المنظمة لا تستطيع التحكم فى البيئة المحيطة بها فإنه يجب أن تقوم بالتنبؤ بالمتغيرات والظروف

البيئية حتى تستطيع تحديد الصور المحتملة للبيئة فى المستقبل أو السيناريوهات المختلفة للمستقبل.

ويحدد تحليل البيئة الفرص التى يمكن أن تستفيد منها المنظمة كما يحدد القيود التى يجب أن تلتزم بها المنظمة وقد تتمثل الفرص فى وجود اعتمادات مالية متاحة لمجالات أنشطة معينة أو توافر دعم فنى من جهة استشارية أو مؤسسات علمية. كما قد تتمثل القيود فى قيود على الموارد المالية المتاحة والميزانيات أو قيود على أساليب تنفيذ المشروعات أو غير ذلك.

ثالثاً: تحديد الأهداف الرئيسية:

تمثل الأهداف الرئيسية العنصر المحورى فى مراحل التخطيط الاستراتيجى وتحدد مجموعة الأهداف الرئيسية هوية وشكل المنظمة المطلوب تحقيقه. وتحدد الأهداف الرئيسية الإطار العام للمجهودات والأنشطة التى تقوم بها المنظمة. ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف فى صورة مجموعة أكبر من الأهداف العلمية المحددة والقابلة للقياس والمرتبطة بفترة زمنية معينة.

وتحدد الأولويات الممنوحة للأهداف الرئيسية طبقاً لمجموعة من الاعتبارات التى تشمل ما يلى:

١ ـ الوضع الحالى للمنظمة من حيث مستوى الأداء.

٢ ـ إمكانية الاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق نتائج ملموسة فى مدى زمنى معقول. فقد تمنح الأولوية لأهداف معينة تحقق نتائج من مدى زمنى معقول بالمقارنة بأهداف أخرى تحقق نتائج على مدى زمنى طويل.

٣ ـ عناصر القوة فى المنظمة وكذلك الأهداف والطموحات الخاصة بالأفراد الذين يحتلون مواقع قيادية فى المنظمة.

٤ - القيود البيئية المفروضة على المنظمة والتى تحدد مجالات وأساليب الأنشطة التنظيمية.

رابعاً: تحديد البدائل الاستراتيجية:

من المؤكد أن هناك عدة طرق أو عدة بدائل يمكن بها تحقيق الأهداف التنظيمية التى تم تحديدها فى المرحلة السابقة. وتختلف درجة فاعلية هذه البدائل الاستراتيجية المتاحة.

ويتمثل التركيز الأساسى فى هذه المرحلة على تحديد ودراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة تمهيداً لتنفيذ المرحلة التالية وهى مرحلة الاختيار الاستراتيجى.

ويتضمن تحديد البدائل الاستراتيجية الأنشطة التالية:

تحديد قائمة شاملة بالبدائل الاستراتيجية.

تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل استراتيجى.

تقييم النتائج المتوقعة من كل بديل استراتيجى.

تقييم النتائج المتوقعة من كل بديل استراتيجى فى ضوء إسهام هذه النتائج فى تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: الاختيار الاستراتيجى:

يتم فى هذه المرحلة اختيار الأفضل والأنسب لموارد وإمكانيات المنظمة، والتى تساهم بدرجة أكبر فى تحقيق أهداف المنظمة.

وبشكل محدد فإن عملية الاختيار الاستراتيجى تتأثر بالعوامل التالية:

١ - قدرة الاستراتيجية على تحقيق أهداف المنظمة فى إطار القيود البيئية.

٢ - تناسب الاستراتيجية مع موارد وإمكانيات المنظمة.

سادساً: تحديد السياسات والخطط والبرامج:

يتم من خلال هذه المرحلة تحديد السياسات والخطط والبرامج التى تحدد كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية حيث تمثل السياسات إطار عمل مقترح يتم بناء عليه تحديد الخطط والتى بدورها يتم ترجمتها إلى خطط تفصيلية يطلق عليها برامج.

سابعاً: مستويات التخطيط الاستراتيجى:

يمكن تحديد مستويات للتخطيط الاستراتيجى وهى كما يلى:

١ ـ التخطيط الاستراتيجى على المستوى القومى.

٢ ـ التخطيط الاستراتيجى على مستوى المحافظة.

٣ ـ التخطيط الاستراتيجى على مستوى الإدارات الأساسية فى المحافظة.

٤ ـ التخطيط الاستراتيجى على مستوى المركز.

٥ ـ التخطيط الاستراتيجى على مستوى القرية.

وعلى الرغم من أنه من الشائع أن تستخدم كلمة التخطيط الاستراتيجى عند مناقشة القضايا القومية إلا أن المدخل الذى قدمناه للتخطيط الاستراتيجى يشير إلى أنه من الممكن أن يستخدم عند مناقشة القضايا والأهداف على مستوى المحافظة، الإدارات الأساسية فى المحافظة، أو على مستوى المراكز أو القرى.

وتعتبر العلاقة بين الاستراتيجيات على المستويات الخمسة علاقة هرمية، أى أن الاستراتيجية الأعلى تحدد الإطار الذى يتم من خلاله تحديد الاستراتيجية الأدنى وسوف نركز فى مناقشتنا على الاستراتيجيات على المستويات الأربعة المحافظة، الإدارات الأساسية والمركز والقرية.

ويجب أن يتم تحديد الاستراتيجية على المستويات المختلفة من خلال إنشاء علاقات تبادلية بين هذه المستويات بحيث يتم دراسة ومناقشة الأهداف والإمكانيات ويمكن أن يكون التسلسل المنطقى للأحداث كما يلى:

١ - تقوم كل محافظة بتحديد إطار عام للأهداف الرئيسية على مستوى المحافظة، فعلى سبيل المثال تقوم المحافظة بتحديد أهدافها فيما يتعلق بتحسين البنية الأساسية فى مجالات الطرق والإسكان ومياه الشرب والصرف الصحى.

٢ - تقوم كل قرية بتحديد أهدافها فيما يتعلق بالبنية الأساسية للقرية وتحديد أولويات هذه الأهداف بناء على الاحتياجات.

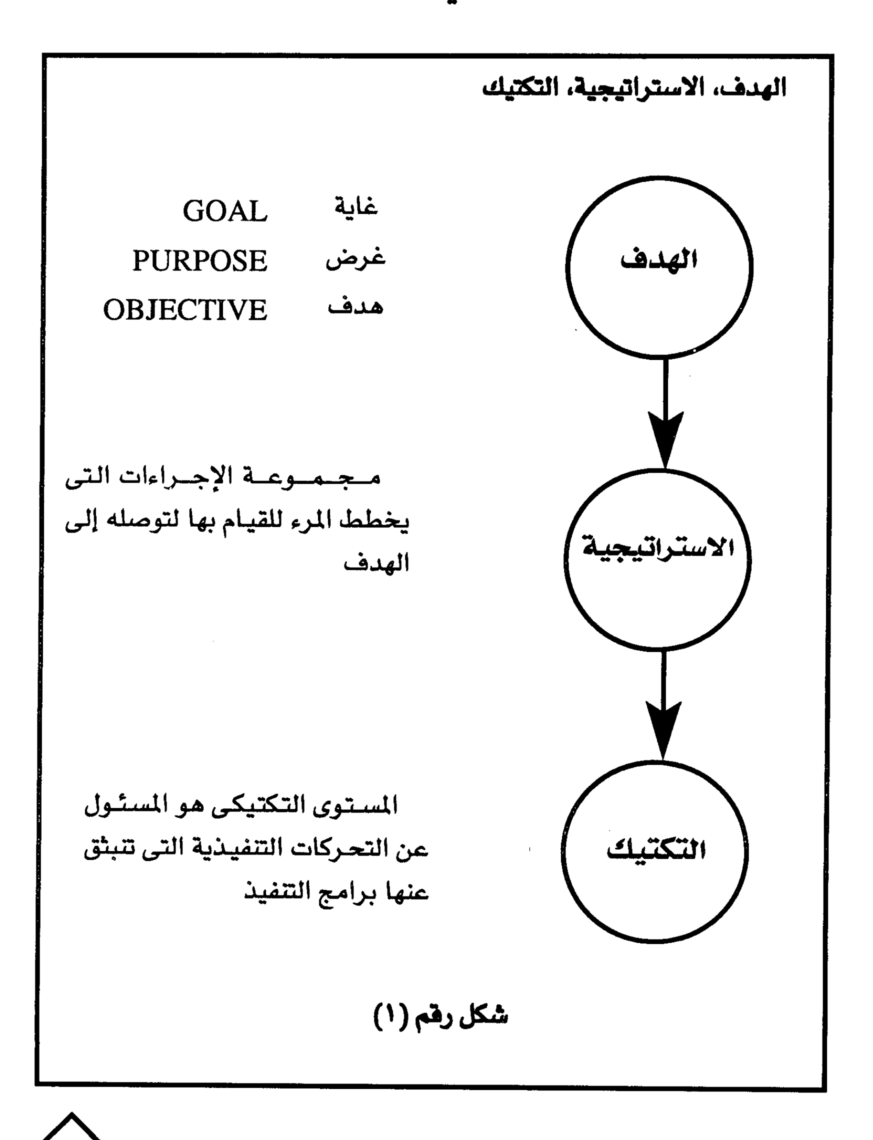
٣ - يتم تجميع الاستراتيجيات الخاصة بالبنية الأساسية من جميع القرى التابعة للمركز ويتم فى المركز تحديد أولويات على مستوى المركز ككل وما يتبع ذلك من إجراءات التعديلات الضرورية لأهداف وخطط كل قرية. حيث إن الأولويات يتم تحديدها على مستوى المركز وطبقاً لاحتياجات كل القرى التابعة له.

٤ - يتم تجميع الاستراتيجيات الخاصة بالبنية الأساسية من جميع المراكز التابعة للمحافظة ويتم فى المحافظة تحديد الأولويات على مستوى المحافظة طبقاً لاحتياجات كل المراكز التابعة لها. ويتم تحديد استراتيجية لكل إدارة أساسية فى المحافظة بحيث تساهم هذه الاستراتيجيات مجتمعة على تحقيق استراتيجية المحافظة.

٥ - يتم إبلاغ المراكز والقرى بالإطار الجديد للأهداف والخطط.

٦ - تحصل المحافظة على وجهات نظر المراكز والقرى فى التعديلات التى تم إدخالها على الأهداف والخطط. ويستمر الحوار بين المحافظة والوحدات الإدارية التابعة لها حتى يتم الاتفاق النهائى على الأهداف والخطط.

تحديد الأهداف



شكل رقم (١)

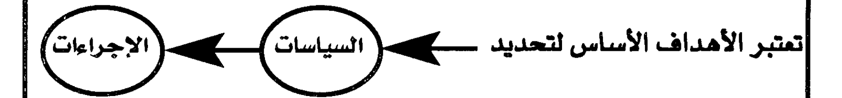
الأهداف

تنشأ المنظمة من أجل تحقيق هدف معين وإن لم تتمكن من تحقيق الهدف المنشود لاتتمكن من الحفاظ على بقائها.

وعليه تعتبر عملية تحديد الأهداف من أهم الوظائف الإدارية.

وترجع أهميتها لأسباب عدة منها:

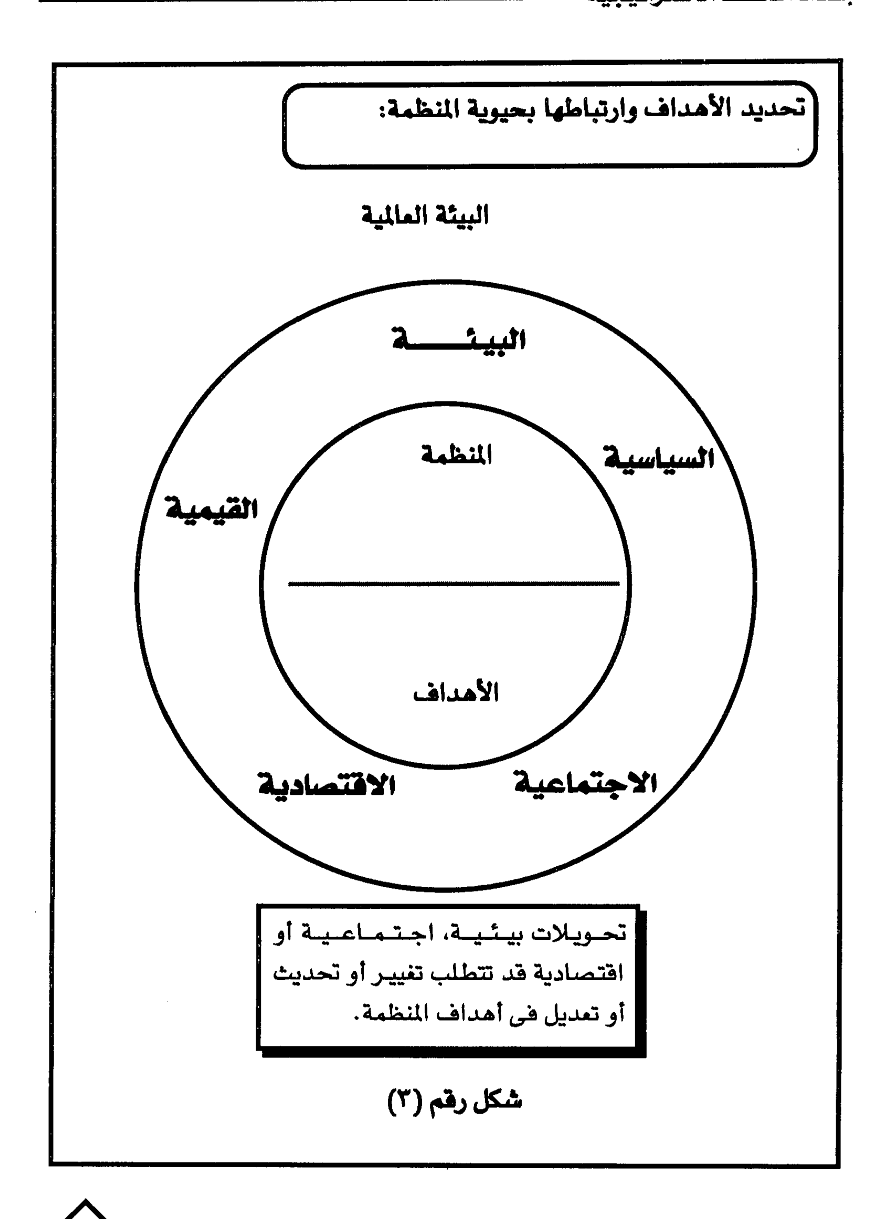
- تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية.
- تساعد الأهداف فى وضع الخطط وفى توجيه القرارات.



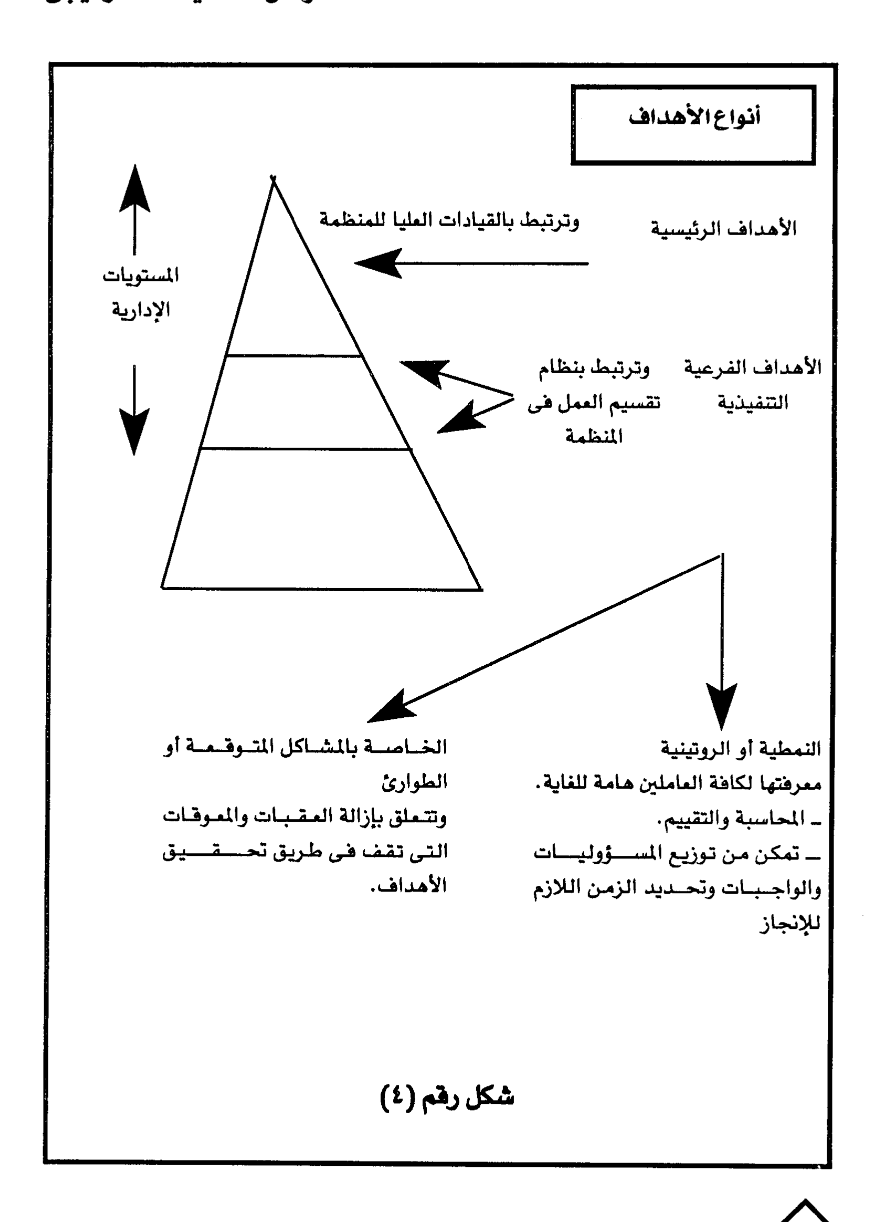
تسهل الأهداف عمليات الاتصال والتنسيق والمتابعة.

تستخدم الأهداف كوسيلة لقياس الأداء والرقابة على التنفيذ

شكل رقم (٢)


تحديد الأهداف وارتباطها بحيوية المنظمة:
البيئة العالمية
البيئـــــة
السياسية
القيمية
المنظمة
الأهداف
الاجتماعية
الاقتصادية
تحـويلات بيـئـيـة، اجـتـمـاعـيـة أو
اقتصادية قد تتطلب تغيير أو تحديث
أو تعديل فى أهداف المنظمة.

شكل رقم (٣)



أنواع الأهداف
الأهداف الرئيسية
وترتبط بالقيادات العليا للمنظمة
المستويات
الإدارية
الأهداف الفرعية
التنفيذية
وترتبط بنظام
تقسيم العمل فى
المنظمة
النمطية أو الروتينية
معرفتها لكافة العاملين هامة للغاية.
ـ المحاسبة والتقييم.
ـ تمكن من توزيع المسؤوليات والواجبات وتحديد الزمن اللازم للإنجاز
الخاصة بالمشاكل المتوقعة أو الطوارئ
وتتعلق بإزالة العقبات والمعوقات التى تقف فى طريق تحقيق الأهداف.

شكل رقم (٤)

تحديد أهداف قابلة للقياس:

لكى يكون الهدف قابل للقياس، يجب أن يحتوى أربعة عناصر:

الزمن — الكمية — الجودة — التكاليف

وهذا يتطلب وضع معايير
على سبيل المثال:

الزمن

قبل انتهاء يوم ....
قبل أسبوع ....
فى يوم ....
خلال شهر ....

الكمية

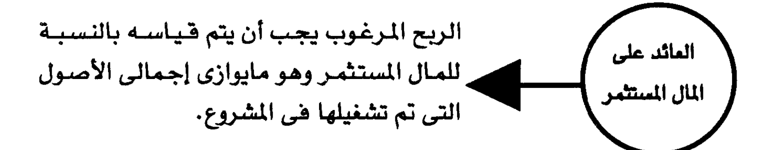
ربح مقداره ...... مالية ......
وحدات إنتاج
زيادة الإنتاج بنسبة .....
نسب مئوية ....

الجودة

شكل رقم (٥)

تحديد أهداف قابلة للقياس:

تختلف المجالات طبقا لطبيعة عمل المنظمة ومن المجالات على سبيل المثال:



نصيب الشركة من السوق ← أى مركزها التنافسى، فلابد أن تعرف الشركة موقفها من السوق ونصيبها.

الاستثمارات الرأسمالية ← لابد وأن تضع الشركة «.......» لنفسها أهدافا فى مجالات الإنفاق الرأسمالى.

الكفاءة الإنتاجية ← يجب أن تضع الشركة «......» لها أهدافا فى مجال تحسين الكفاءة... بمعنى
زيادة الناتج مع ثبات العناصر المستخدمة أو
ثبات الناتج مع ثبات العناصر المستخدمة أو
ثبات الناتج مع نقص العناصر المستخدمة.

الصف الثانى ← خلق وتدريب صف ثانى من العاملين

شكل رقم (٦)

مقاييس تحقيق الأهداف

تتطلب عملية قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها توافر العناصر التالية:

مؤشرات للأداء.. محددة، متفق عليها ويلتزم بها الجميع

معايير لقياس الأداء من حيث الكمية والوقت

تقارير للأداء، تعد فى فترات زمنية معينة

تحديد نوع العلاقة بين:
تكلفة إنتاج السلع والخدمات من ناحية، والنتائج المحققة من ناحية أخرى

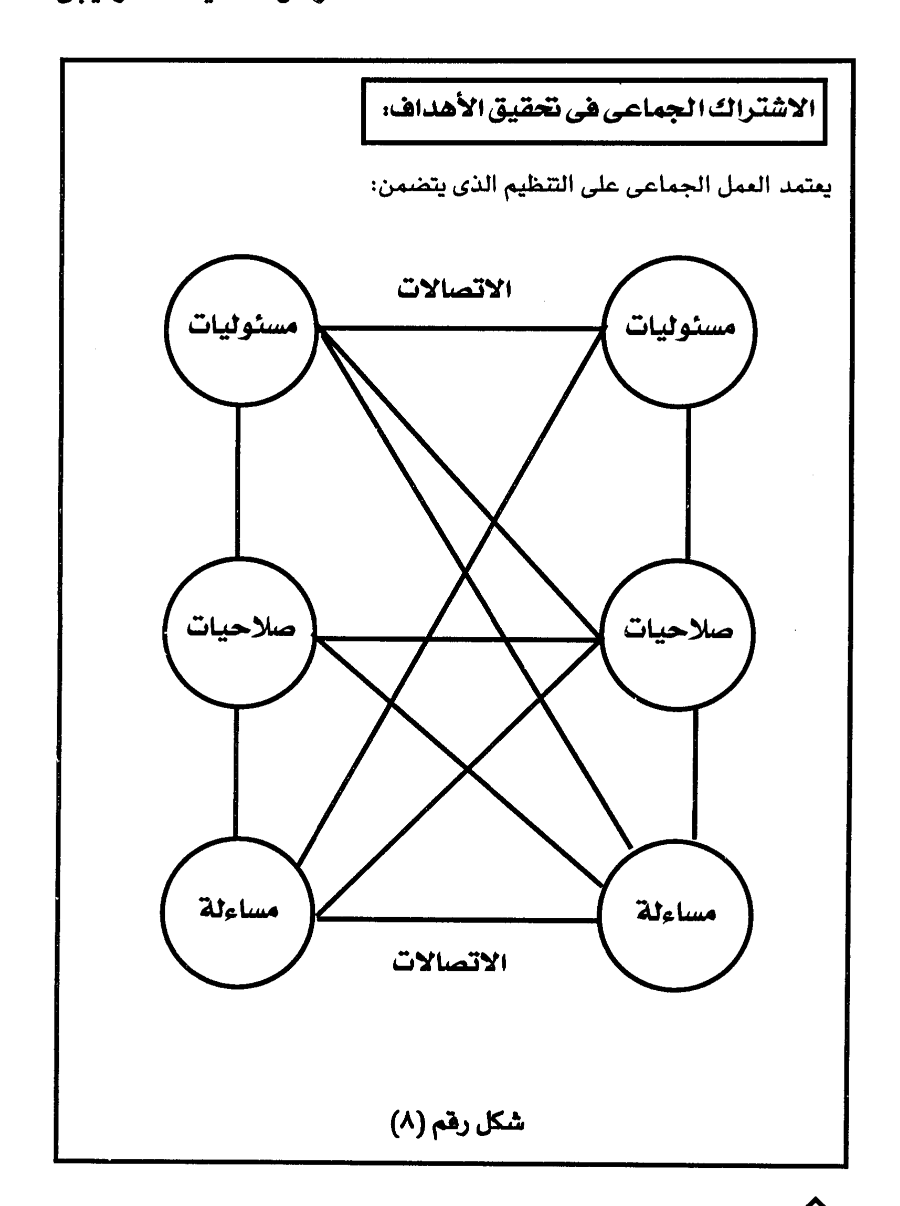
قياس اتجاهات معدل رضا الجماهير عما تقدمه من سلع أو خدمات

مدى رضاء العاملين مقاسا بدرجة مشاركتهم وتحمسهم فى تحمل المسؤولية ورفع معدلات الأداء.

شكل رقم (٧)

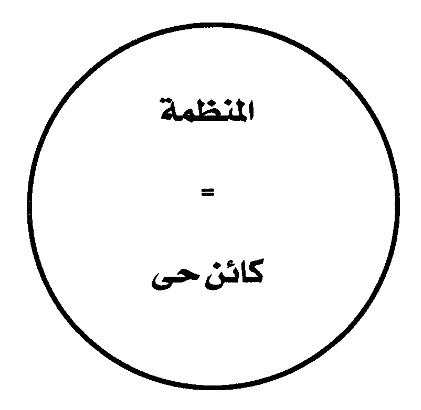
الاشتراك الجماعى فى تحقيق الأهداف:

يعتمد العمل الجماعى على التنظيم الذى يتضمن:



شكل رقم (٨)

نموذج تخطيطى لتحديد الأهداف:



الخصائص:

١ ـ حية، حيوية، كائن حى آخر.

٢ ـ قابليتها للتكيف والنزعة للحفاظ على التوازن الحيوى.

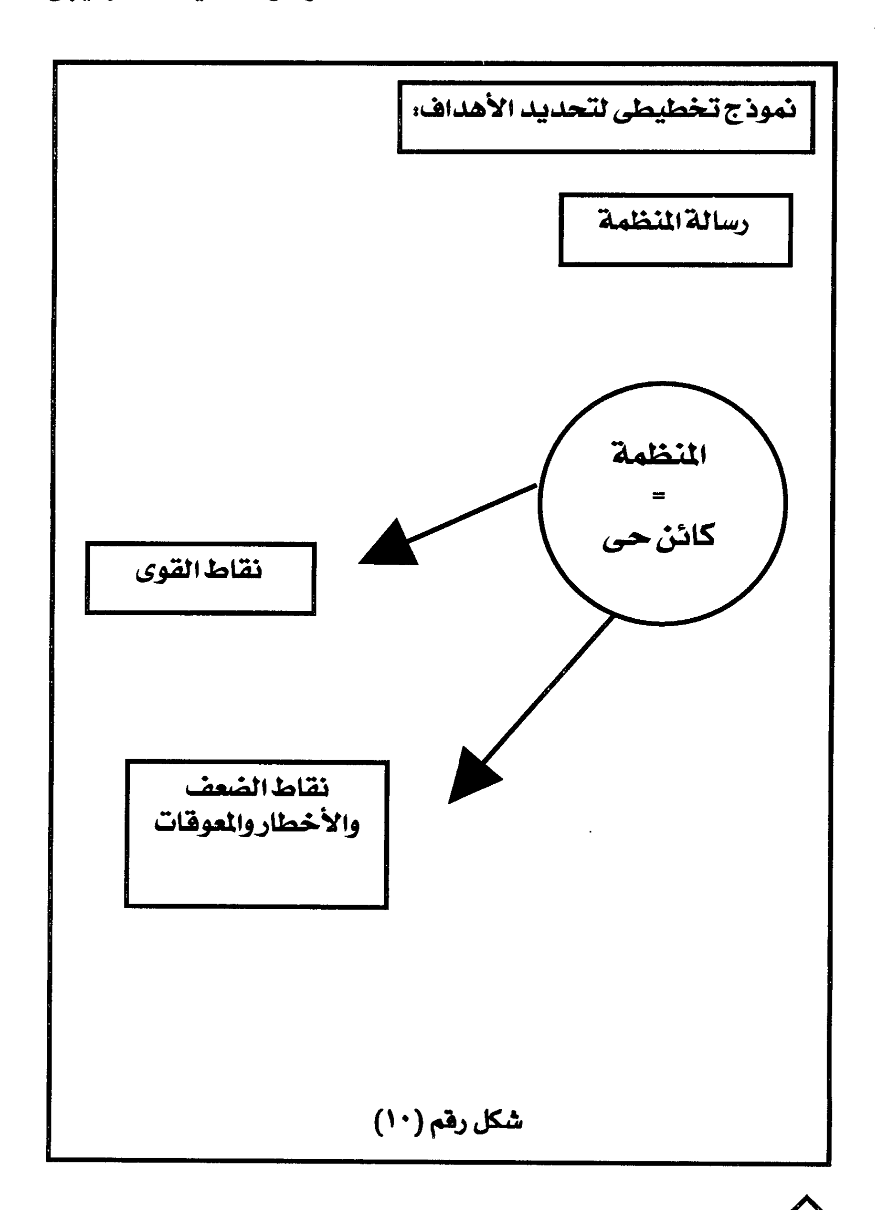
٣ ـ تعرضها للمؤثرات الخارجية ومدى تجاوبها معها.

٤ ـ تحديد الأهداف وتصميم البرامج وتتابع وتصحح الأخطاء.

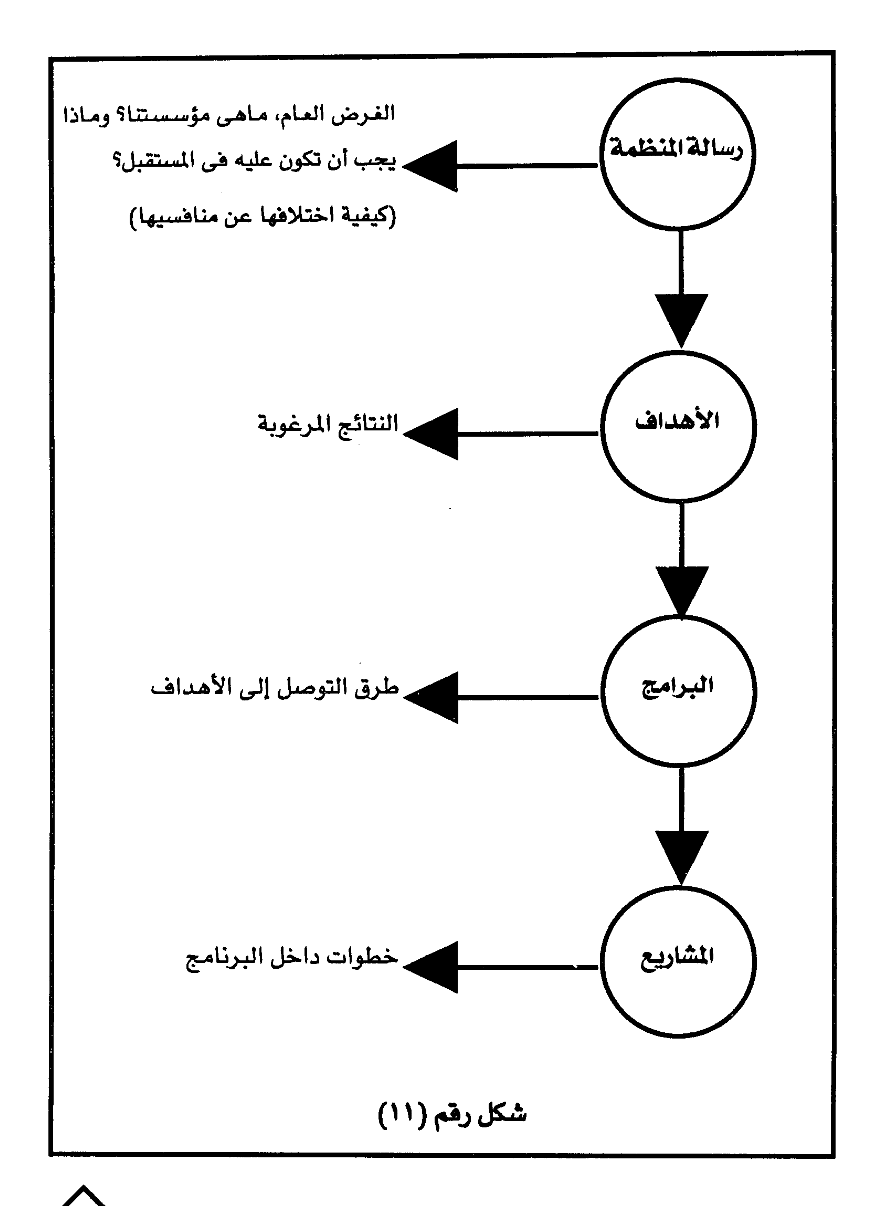
٥ ـ تدارك نقاط ضعفها والأخطار التى تواجهها والمعوقات التى تعوق حركتها الطبيعية وترسم البرامج اللازمة لمواجهتها وتجنبها.

٦ ـ تدرك نقاط قوتها وخصائصها المميزة وقدراتها وتحاول تعظيمها.

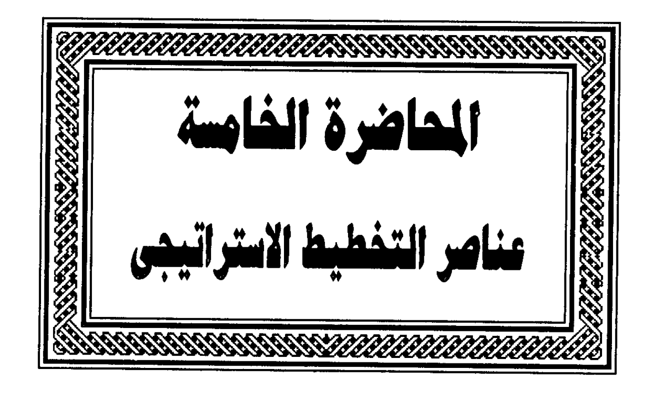
شكل رقم (٩)


نموذج تخطيطى لتحديد الأهداف:
رسالة المنظمة
المنظمة
=
كائن حى
نقاط القوى
نقاط الضعف
والأخطار والمعوقات

شكل رقم (١٠)


رسالة المنظمة
الغرض العام، ماهى مؤسستنا؟ وماذا
يجب أن تكون عليه فى المستقبل؟
(كيفية اختلافها عن منافسيها)
الأهداف
النتائج المرغوبة
البرامج
طرق التوصل إلى الأهداف
المشاريع
خطوات داخل البرنامج

شكل رقم (١١)



المحاضرة الخامسة

عناصر التخطيط الاستراتيجى

أولاً: تحديد رسالة المؤسسة.

ثانياً: صياغة الأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: وضع الخطط الاستراتيجية.

رابعاً: وضع السياسات.

خامساً: التنفيذ.

سادساً: التقويم والرقابة الاستراتيجية.

سابعاً: التخطيط والسياسات.

عناصر التخطيط الاستراتيجى

أولاً: تحديد رسالة المؤسسة:

ورسالة المؤسسة تعنى الغاية أو الهدف من وجود هذه المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك ما يلى:

رسالة جهاز التربية والتعليم: تربية وتوفير التعليم المناسب للأجيال المتعاقبة على الوطن.

رسالة جهاز الأمن العام: المحافظة على أمن المجتمع ومنع الجريمة والانحراف.

ويتضح من هذه الأمثلة أن نص الرسالة يتضمن العناصر التالية:

١ - التعبير وبشكل دقيق عن نطاق عمل المؤسسة فى الحاضر والمستقبل.

٢ - تعكس رسالة المؤسسة القدرات الحقيقية المتاحة فى الوقت الحاضر وتلك التى من الممكن بصورة مؤكدة توفرها فى المستقبل ضمن البعد الزمنى لعملية التخطيط الحالية، أى أن تكون المؤسسة قادرة بالفعل على إنجاز رسالتها كما حددت.

ثانياً: صياغة الأهداف الاستراتيجية:

تقوم الإدارة العليا بصياغة الأهداف الاستراتيجية فى ظل الرسالة المحددة كما فى (١) أعلاه، ويجب أو يؤدى إنجاز هذه الأهداف إلى تحقيق رسالة المؤسسة. وتعرف الأهداف على أنها النتائج النهائية لنشاطات مخطط لها مسبقاً، وعادة ما تتضمن العناصر التالية:

١ - ما الذى سيتم إنجازه؟ الأهداف.

٢ - ومتى؟ - البعد الزمنى.

٣ - ومن سيشارك فى عملية الإنجاز؟ القدرات البشرية.

ويجب أن تتصف الأهداف بمجموعة من الصفات الهامة:

١ - أن تكون موضوعية وعقلانية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمؤسسة أى أنها أهداف قابلة للتحقيق ومنسجمة مع ما لدى المؤسسة من إمكانيات.

٢ - أن تصاغ صياغة كمية، كما يقال على سبيل المثال أن هدف جهاز الشركة تخفيض معدل الجريمة بنسبة ٦٠٪ خلال السنوات الخمس القادمة.

وتتصف الأهداف من حيث البعد الزمنى إلى ثلاثة مستويات:

١ - الأهداف قصيرة المدى: وهى تلك الأهداف التى يتم إنجازها فى فترة زمنية لا تتجاوز العام الواحد.

٢ - الأهداف متوسطة المدى: وهى تلك الأهداف التى يتم إنجازها فى فترة زمنية تمتد من عام واحد إلى خمسة أعوام.

٣ - الأهداف بعيدة المدى: وهى الأهداف الاستراتيجية والتى قد تنجز فى فترة زمنية قد تصل إلى عشرين عاماً.

وتتصف هذه المستويات المختلفة من الأهداف بأنها متداخلة حيث إن عملية إنجاز الأهداف قصيرة المدى تؤدى إلى إنجاز الأهداف متوسطة المدى، كما أن تحقيق الأهداف متوسطة المدى يؤدى إلى إنجاز الأهداف بعيدة المدى، وهكذا.

ثالثاً: وضع الخطط الاستراتيجية:

تعبر الخطط الاستراتيجية عن الكيفية التى سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة فى نفس الوقت الذى يؤدى فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة لعملها.

إن الخطط الاستراتيجية يجب أن توضع فى ظل الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. وعادة ما يتناسب البعد الزمنى للخطة مع البعد الزمنى للهدف الذى تسعى إلى تحقيقه. فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز الهدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى لإنجاز هدف قصير المدى، وهكذا.

رابعاً: وضع السياسات:

تمثل السياسات الإطار المرجعى لعملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة، وتنبع مباشرة من الخطط وتمتد لتربط عملية التخطيط الاستراتيجى بالتنفيذ، وهى بهذه الصفة تعتبر كمنصة يتم الانتقال عبرها من مراحل التخطيط الاستراتيجى إلى مرحلة التنفيذ وإنجاز الأهداف وممارسة الرقابة الاستراتيجية.

خامساً: التنفيذ Implementation:

تعرف عملية التنفيذ بأنها عملية وضع السياسات والخطط التى تم صياغتها فى المرحلة السابقة فى التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذى. وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية:

١ ـ وضع البرامج التنفيذية: والبرنامج التنفيذى هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذى وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.

٢ ـ وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذى: وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذى وتتضمن الكلفة التقديرية التفصيلية التى يتطلبها البرنامج التنفيذى.

٣ - الإجراءات التنفيذية: وتسمى أحياناً بإجراءات التشغيل المعيارية وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التى تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً.

سادساً: التقويم والرقابة الاستراتيجية:

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم جوانب الأداء المختلفة لنظام التخطيط الاستراتيجى، وكما هو معروف فإن الرقابة تتبع التخطيط وتسعى للتأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب ما هو مخطط لها.

سابعاً: التخطيط والسياسات:

تعريف السياسة:

التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف والخطوات التنفيذية التى يجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف، وأحد العناصر الأساسية فى العملية التخطيطية هو وضع السياسات.

ترجع أهمية السياسة إلى أنها تحدد الاتجاه الرئيسى الذى تسير وفقاً له أعمال المنظمة فى المستقبل حتى تحقق أهدافها. وعلى ذلك، تعتبر السياسة مرشداً عاماً فى اتخاذ القرارات. وهى عادة لا تخبر صانع القرار بما يجب أن يفعله على وجه محدد ولكنها توضح الاتجاه الذى يجب أن يسير فيه.

وعند تحليل المواقف يتضح أنه يمكن تقسيمها إلى نوعين متمايزين:

النوع الأول: تكون فيه المواقف التى تواجه متخذ القرار مواقف فريدة أى أن كل موقف مختلف عن غيره إلى حد كبير، ولذلك يجب معالجة كل موقف على حده.

والنوع الثانى: يتصل بالمواقف المتماثلة والتى يحتمل تكرارها فى

المستقبل وفى هذه الحالة، فإنه من الحكمة وضع قرارات نمطية تطبق على هذه الحالات المتماثلة والمتكررة عن طريق وضع سياسات.

وبصفة عامة يعد وضع السياسات من المسئوليات الجسيمة، حيث يتقرر فى ضوئها تعبئة وتوجيه كافة الموارد، ويزيد من خطورة الأمر اعتماد السياسة على نظرة مستقبلية بعيدة فى ظل عدد من العوامل المجهولة والتى لا يمكن التنبؤ بها.

ومن ناحية أخرى نجد أن السياسات الموضوعية من أهم الوسائل التى تضع أنماطاً سلوكية يمكن التنبؤ بها والتى تساعد العاملين فى مجال ما على توقع سلوك الآخرين العاملين فى نفس المجال، وكلما كانت نواحى النشاط أكثر تداخلاً زادت أهمية القدرة على التوقع.

أنواع السياسات:

يمكن تصنيف السياسات الخاصة بمنظمة ما وفقاً لعدة طرق:

١ ـ المستوى الإدارى.

٢ ـ طريقة وضع السياسة.

٣ ـ مجال تطبيق السياسة.

التصنيف على أساس المستوى الإدارى:

١ ـ السياسة الأساسية:

وهى من اختصاص الإدارة العليا فى المنظمة وهى التى تنطبق على المنظمة ككل.

٢ ـ السياسة العامة:

وهى السياسات التى تنطبق على قطاع كبير فى المنظمة ولكن ليس

على مستوى المنظمة ككل وبالتالى فهى تقع فى مرتبة تالية للسياسة الأساسية وتستخدم بواسطة الإدارة الوسطى.

٣ ـ السياسة على أساس مستوى القسم:

وهذا النوع من السياسات أكثر تحديداً وينطبق على نواحى النشاط اليومى بالأقسام المختلفة فى المنظمة وتستخدم أساساً بواسطة المستوى الإدارى الأول.

التصنيف على أساس طريقة وضع السياسة:

١ ـ السياسة الأصيلة:

وهى التى توضع بمبادرة من الإدارة العليا للمنظمة لإرشاد أفرادها وكذا مرؤوسيهم فى العمل، والوضع النموذجى أن تكون العلاقة وثيقة بين أهداف المنظمة والسياسة الأصيلة.

٢ ـ السياسة التابعة:

وهى التى توضع بمبادرة من مستوى الإدارة الوسطى أو المستوى الإدارى الأول لمواجهة المواقف الخاصة بأعمالهم وذلك بعد اعتمادها من رؤسائهم من المستوى الأعلى.

٣ ـ السياسة المفروضة:

وهى نتيجة لنفوذ خارجى على المنظمة، وتضطر المنظمة الالتزام بها لكونها صادرة من جهات أعلى منها ذات سلطة إلزامية.

التصنيف على أساس مجال التطبيق:

كثيراً ما تسمى هذه السياسات بالسياسات التفصيلية للوظائف المختلفة للمنظمة ـ مثل الإنتاج ـ التمويل ـ التسويق.. إلخ.

عوامل نجاح السياسة:

هناك عوامل معينة يجب مراعاتها عند وضع السياسة أهمها ما يلى:

١ ـ الثبات والاستقرار:

يقصد بذلك عدم تغير السياسة إلا فى الأجل الطويل وعندما يكون هذا التغيير استجابة لتطورات أساسية فى أهداف المنظمة والظروف المحيطة بها.

٢ ـ البساطة:

إن أساس نجاح السياسة الموضوعة هو فهم المقصود منها. ولهذا يجب أن يعبر عن السياسة بطريقة محددة وبلغة واضحة ومفهومة للجميع.

٣ ـ المرونة:

تعتبر السياسة مرنة إذا وضعت بحيث تلائم كافة الظروف المحتملة والتى يمكن التنبؤ بها واقعياً، وعادة ما تسمح هذه السياسة باتخاذ قرارات غير نمطية لمواجهة ظروف غير متوقعة وغير عادية.

٤ ـ التكامل:

ويقصد بالسياسة المتكاملة السياسة التى تعتمد فى وضعها على مراعاة ظروف العمل الخاصة بالوظائف المختلفة فى المنظمة وبحيث يتحقق التوافق بين هذه الظروف وتتفادى أى تضارب فيما بينها.

٥ ـ الشمول:

ويقصد بالسياسة الشاملة تلك السياسة التى تعطى كافة جوانب العمل بالمنظمة تأخذ فى الاعتبار جميع أنواع المشاكل التى قد تنشأ بداخلها.

المحاضرة السادسة
عناصر البيئة الداخلية

مقدمة:

أولاً البناء التنظيمي.

ثانياً: الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: الموارد المتاحة.

- الموارد التسويقية.
- الموارد المالية.
- موارد البحث والتطوير.
- الموارد البشرية.
- أنظمة المعلومات الإدارية.

عناصر البيئة الداخلية

مقدمة:

يهدف هذا الجزء إلى دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيها، ويتضمن ذلك اطلاعاً مفصلاً على عوامل القوة وعوامل الضعف فى البناء التنظيمى والثقافة التنظيمية السائدة والإمكانيات البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة فى المؤسسة لغرض تحديد قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية وتقليل آثار المخاطر ذات المصادر الخارجية التى تهدد عملية استفادة المؤسسة من تلك الفرص.

بيئة المؤسسة الداخلية Internal Environment:

نظراً للأهمية البالغة لدور التوازن فى عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة فى ضمان مستقبلها، فإننا نفرد جزءاً خاصاً للحديث عنها وهنا لابد من أن نذكر بأن الهدف الرئيسى لمعاينة ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، وهذه العوامل تتكون من نقاط القوة ونقاط الضعف فى البناء التنظيمى للمؤسسة وفى الثقافة التنظيمية السائدة فيها وفى مواردها وإمكانياتها المتاحة التى ستشكل مطلباً هاماً وحيوياً من متطلبات نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية فيها.

إن من المهم هنا إدراك حقيقة أساسية فى هذا السياق وهى أن البنية التحتية الأساسية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية فى البيئتين الداخلية والخارجية، وأن العناصر الاستراتيجية فى البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والمخاطر) والعوامل الاستراتيجية فى البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) تشكل المدخلات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية. وأن عملية التكامل التى تربطهما معاً يمكن أن توضح بالصورة التالية: أن مدخلات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تستمد

من نقطة توازن استراتيجى بين قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر فى بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة وعوامل الضعف فى بيئتها الداخلية. وهذا يقودنا إلى السؤال الهام: إلى أى مدى تتمتع المؤسسة بالقدرة على اغتنام الفرص المتاحة والتغلب على المخاطر التى تعيق اغتنام تلك الفرص فى البيئة الخارجية فى ظل موارد وإمكانيات المؤسسة الداخلية؟

وكما هو واضح فإن المؤسسة فى إدارتها الاستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف فى بنائها الداخلى وثقافتها التنظيمية السائدة وفى الإمكانيات المتاحة فى بيئتها الداخلية.

كما أشرت سابقاً فإن عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف فى ثلاثة محاور: هى البناء التنظيمى للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد والإمكانيات المتاحة لديها.

أولاً: البناء التنظيمى Organizational Structure:

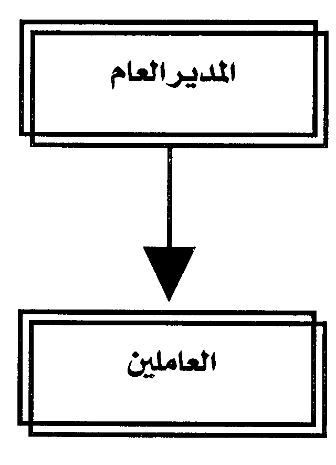
تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمى للمؤسسة بين مؤلف وآخر إلا أن القاسم المشترك لها جميعاً هو أن البناء التنظيمى للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التى يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

إن البناء التنظيمى للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمى ومع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية إلا أنه من الممكن وضعها فى ثلاثة أشكال رئيسية، وهى الهيكل التنظيمى البسيط، والهيكل التنظيمى حسب الوظائف، والهيكل التنظيمى حسب الفروع، وفيما يلى وصف لكل منها:

١ ـ الهيكل التنظيمى البسيط Simple Structure:

كما يبين الشكل رقم (١) فإن الهيكل التنظيمى البسيط يتكون من

مستويين إداريين فقط. فالمدير العام صاحب المؤسسة فى أغلب الأحيان يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين فى المؤسسة يرتبطون به مباشرة. إن هذا الشكل من الهياكل التنظيمية يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجى واحد. إن عملية اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها فى هذه المؤسسات الصغيرة تعد بسيطة وخالية من التعقيدات كما أن العلاقات التنظيمية بسيطة وتتم مباشرة بين المدير العام والعاملين دون وساطة أى مستوى إدارى آخر. ومع تطور المؤسسة وازدياد نشاطها وكبر حجمها يتم التخلى عن هذا المستوى البسيط من الهياكل التنظيمية، حيث تبرز الحاجة إلى مدراء متخصصين لإدارة الجوانب المتخصصة من العمل كجوانب التسويق وإدارة القوى البشرية والمالية والإنتاج، وغيرها، ويرافق هذا الشكل البسيط من الهياكل التنظيمية المؤسسة عند نشأتها إلى أن تبدأ بالتوسع حيث يستعاض عنه بهيكل تنظيمى مناسب.



شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمى البسيط

٢ ـ الهيكل التنظيمى حسب الوظائف Functional Structure:

كما يشير الشكل رقم (٢) فإن هذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتمد تقسيم العمل فى المؤسسة على أسس تخصصية، حيث يتم إضافة مستوى إدارى جديد بين المدير العام وبقية العاملين. فالعمل يدار ويتم الإشراف عليه مباشرة من قبل مستوى من المدراء المتخصصين فى جوانب العمل المختلفة الذين يرتبطون مباشرة بالمدير العام، فتنشأ فى هذا المستوى الإدارى المتوسط إدارات التسويق والمالية وشئون العاملين والمحاسبة والإنتاج والعلاقات العامة.. إلخ.

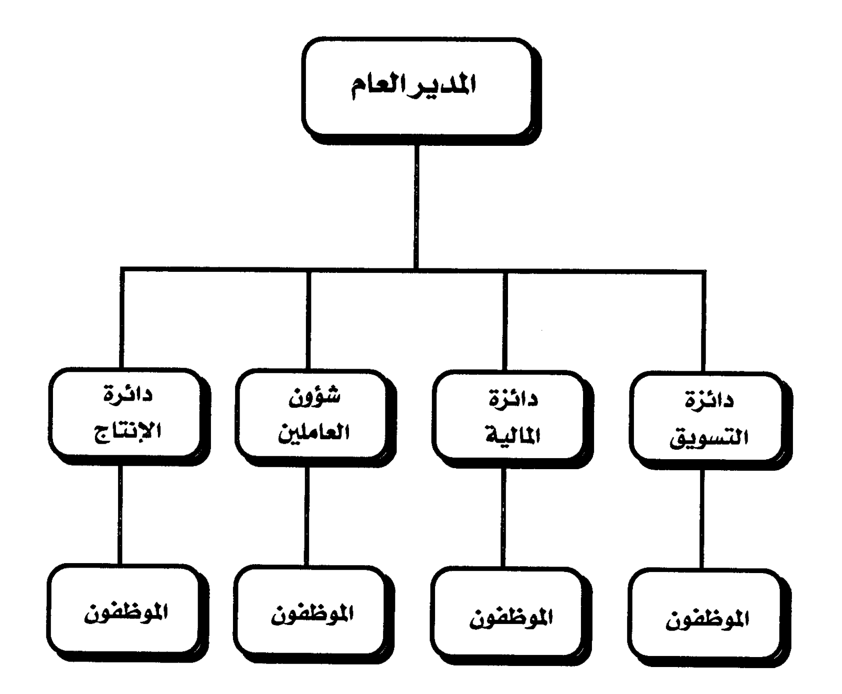
إن هذا الشكل من التنظيم المؤسسى يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم نسبياً، ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة قياساً بالجهود التنسيقية المطلوبة فى الشكل التنظيمى البسيط، وتزداد أهمية تبنى التخطيط والإدارة الاستراتيجية فى المؤسسات التى تبنى على أساس هذا الهيكل التنظيمى.

الهيكل التنظيمى حسب الفروع SUB Structure:

يناسب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، كما هو مبين فى الشكل رقم (٣) وحيث أن المؤسسة منظمة على أساس الفروع فإن كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف. فكل فرع لديه مديراً مسؤولاً عن إدارته يرتبط به مباشرة مدراء متخصصين فى الجوانب الإدارية المختلفة كالإنتاج والتسويق والمالية، وغيرها، وتعمل جميع هذه الوحدات الإدارية تحت مظلة المؤسسة الأم وتتصف العملية الإدارية فيها بالتعقيد الشديد أحياناً وتتطلب جهوداً كبيرة للتسيق الإدارى والمالى والعملياتى بين فروعها المختلفة، وتعد المؤسسات المنظمة حسب الفروع بيئة مناسبة جداً لتبنى التخطيط والإدارة الاستراتيجية وذلك لزيادة فعاليتها الإدارية.

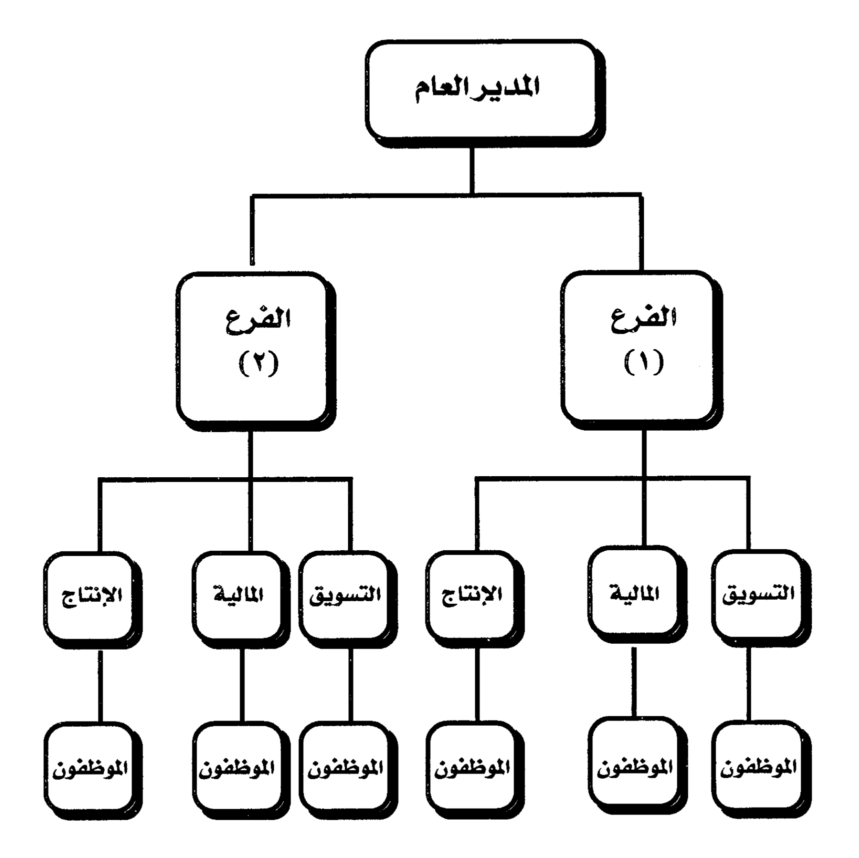
شكل رقم (٢)

الهيكل التنظيمى حسب الوظائف



شكل رقم (٣)

الهيكل التنظيمى حسب الفروع



ثانيا: الثقافة التنظيمية السائدة Organization Culture:

تعرف الثقافة السائدة ضمن هذا السياق بأنها مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة. وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر الصهر التنظيمى جوهر ما يسمى بالثقافة التنظيمية السائدة فى المؤسسة. وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وماهو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة. وتؤدى الثقافة التنظيمية السائدة مجموعة من الوظائف الهامة تتلخص فيما يلى:

الوظيفة الأولى: تمنح العاملين فى المؤسسة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة.

الوظيفة الثانية: تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.

الوظيفة الثالثة: تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها.

الوظيفة الرابعة: تشكل مرجعية للعاملين فى المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التى يصعب عليهم إدراك مغزاها. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة فيها، إن المؤسسة التى لا تسودها ثقافة متماسكة تعانى عادة من كل أنواع القصور وعدم الكفاية فى عملياتها المختلفة.

فقد أشار كل من Peters and Waterman فى كتابهما الواسع الانتشار «البحث عن التميز» أن المؤسسات التى تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية

فى عينتهما البحثية هى المؤسسات الأكثر إبداعاً فى كل شىء، بينما تميزت المؤسسات غير المبدعة بوجود ثقافة تنظيمية فيها تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلاً من الاهتمام بالزبائن، كما وصفا هذه المؤسسات بأنها تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف وتهمل العنصر البشرى وتتجنب الإبداع.

إن الثقافة السائدة المبدعة فى المؤسسة تعد بيئة مثالية تفرز المبدعين وتنمية إبداعهم ففى غياب الفوضى والاضطراب وعدم التماسك تفتح الأبواب على مصاريعها لإبداع الأفراد فى المؤسسة، وتتفتح الطاقات الفردية وتمتزج مع الطاقات الأخرى فى جو تنظيمى يساعد النشاط الإبداعى ولا يكبحه.

ثالثا: الموارد المتاحة Organizational Resources:

إن من المسلمات الأساسية فى الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز على خلق حالة حقيقة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية بين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط، والإمكانيات المتاحة فى المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية المختلفة ونظم التسويق الفعالة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير.

إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية توفر مزيج متوازن من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو والمستقبلى المحددة فى الخطط الاستراتيجية فلا يعقل على سبيل المثال، أن توضع خطط استراتيجية وتنفذ دون توفر الموارد المطلوبة لإنجازها. إن أخطر نقاط الضعف فى المؤسسة هى تلك المرتبطة بالموارد، حيث يتعذر إنجاز الأهداف إذا تعذر تمويلها وإدامتها بالطريقة المناسبة.

١ ـ الموارد التسويقية:

ففى مجال الإمكانيات التسويقية، تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقى فى المؤسسة تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة. ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذى توليه دائرة التسويق فى المؤسسة بأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقى والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فاعلية وظيفة التسويق.

٢ ـ الموارد المالية:

أما فى مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هى إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها.

وتتطلب الإدارة الاستراتيجية أن يكون هناك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الاستراتيجية الموضوعة. كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية هى توفير مزيج من وسائل توليد الأموال. سواء أن كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام. إن كافة عناصر إدارة العمليات المالية فى المؤسسة يجب أن تراعى الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.

٣ ـ موارد البحث والتطوير Research and Development:

أما فى مجال البحث والتطوير، فإن الموارد فى هذا الجانب تعتبر بالغة الأهمية خاصة فى المؤسسات التى تعتمد استخدام التكنولوجيا المتطورة فى نشاطاتها الإنتاجية، فالمؤسسة التى لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجى تجد نفسها خارج إطار التنافس فى أسواقها ويتدنى أداؤها بصورة كارثية ومدمرة.

إن دائرة البحث والتطوير تكون عادة مركزاً للنشاط الابتكارى فى المؤسسة، وهى مسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التى تهدف إلى الوصول لما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية Technogical Competence والتى تعرف بأنها نتائج نشاطات العلماء والباحثين المتخصصين بالتطوير التكنولوجى والمسؤولين عن تحقيق الكفاءة فى إدارة العملية التكنولوجية فى المؤسسة، وباختصار فإن الوظائف الأساسية التى تقوم بها دائرة البحث والتطوير فى المؤسسة، هى:

أ ـ اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها فى نشاطات المؤسسة المختلفة.

ب ـ تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا فى تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف الخطوط الإنتاجية.

ج ـ تطوير وتنمية الإمكانات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح.

٤ ـ الموارد البشرية:

تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية فى المؤسسة، هى تحسين درجة الموائمة بين الأفراد والوظائف. إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف التى يؤدونها تؤثر تأثيراً هائلاً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفى وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية، وتركز إدارة القوى البشرية فى المؤسسة على اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أداءهم ووضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.

٥ ـ نظم المعلومات الإدارية:

برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل

والتداخل بين الوظائف الذى رافق التطورات الإدارية المعاصرة. فمع التوسع الكبير فى حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى اتباع أحدث الأساليب العلمية فى إدارته برزت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها فى الوقت المناسب لاستخدامها فى اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة.

لقد تنامت أهمية توافر أنظمة معلومات إدارية متطورة ومحسوبة مع تنامى استخدام الإدارة الاستراتيجية فى مؤسسات الأعمال. وتحقق أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجياً، موضحة فيما يلى:

١ - توفر مصدراً هاماً للمعلومات التى يستقى منها إشارات الإنذار المبكرة الصادرة من داخل المؤسسة وخارجها، وتتم عملية استسقاء هذه الإشارات بسهولة وكفاءة نادرة وفرتها أجهزة الحاسوب المتطورة المستخدمة فى هذا المجال، فأنظمة المعلومات الإدارية تستقى معلوماتها من شبكات مرتبطة بقواعد للمعلومات تقوم بجمع المعلومات وتصنيفها وإرسالها إلى الدوائر الإدارية المختلفة بسرعة ودقة.

٢ - تساعد المدراء كل فى مجال اختصاصه فى عملية اتخاذ القرارات الروتينية، كجدولة الوظائف اليومية وإرسال الأوامر إلى المكائن وغيرها من الأمور الروتينية التى كانت فى الماضى تستهلك الوقت والإمكانيات بينما أصبحت اليوم وبفضل أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة من الوظائف التى تنجز بسرعة نسبية ودقة عالية.

٣ - إنجاز الأعمال والوظائف الإدارية البسيطة كجداول الرواتب وتقارير المخازن وغيرها.

٤ - توفير المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأبعاد

المستقبلية التى تخص مستقبل المؤسسة وبقاءها، إن استخدام البرامج المتطورة من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية قد أدى إلى إحداث ثورة هائلة فى عملية تحليل كم كبير من المعلومات فى وقت قصير جداً وإجراء المفاضلة بين البدائل المختلفة واختيار البديل الأنسب بدقة ومستوى عال من الثقة. كل هذه التطورات أدت إلى رفع كفاءة العملية الإدارية وبالتالى أدت إلى رفع كفاءة استخدام الموارد المختلفة مما أدى إلى الارتقاء بمستوى الأداء الكلى للمؤسسات إلى مستويات لم تكن ممكنة فى الماضى، ويعتبر وجود نظام مناسب للمعلومات الإدارية فى المؤسسة أحد نقاط القوة من وجهة نظر استراتيجية، وهذا النظام يجب أن يتصف بالمواصفات التالية:

أ - أن يكون قادراً على جلب اهتمام المدراء إلى ما يسمى بعناصر النجاح الحرجة Critical Success Factors فى نشاطات دوائرهم. تلك العناصر التى تحدد النجاح أو الفضل الاستراتيجى للمؤسسة.

ب - أن يكون النظام قادراً على توفير معلومات مناسب ودقيقة ومن نوعية جيدة.

ج - أن يكون النظام قادراً على إعطاء المعلومات المطلوبة عندما تظهر الحاجة إليها دون تأخير.

د - أن يكون النظام قادراً على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وتقديمها بالصورة المطلوبة عند الحاجة إليها.





المحاضرة السابعة
معايير الاختيار لترتيب الأولويات (البدائل)

مقدمة.

أولاً: ترتيب الأولويات.

ثانياً: الأوزان الترجيحية.

ثالثاً: مسئولية تحديد الأوزان الترجيحية.

معايير الاختيار لترتيب

الأولويات (البدائل)

مقدمة:

لكى يتم ترتيب الأولويات وحل "مشكلة الاختيار" على أسس سليمة لابد من تحديد مجموعة المعايير التى تعبر عن الأهداف والطموحات التى يصبو إليها المجتمع خلال فترة تاريخية محددة. وقد تكون تلك الأهداف والطموحات على درجة شديدة من العمومية، مثل: تحقيق الاستقلال الاقتصادى، تحقيق درجة عالية من "الاعتماد على الذات" أو تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً مثل: تحسين وضع ميزان المدفوعات، خلق فرص جديدة للتشغيل والتوظف، توليد قيمة مضافة عالية، خلق وفورات خارجية (External Economues) وهكذا.

أولاً ـ ترتيب الأولويات:

بيد أن تلك المنافع (القومية أو المحلية National or Local benefits) يجب ألا تقتصر على المنافع والمعايير الاقتصادية، فالتنمية فى عالم اليوم بمفهومها الشامل تتضمن أبعاداً اقتصادية واجتماعية وثقافية وحضارية ولذا يجب ترتيب أولويات الخطة (القطاعية أو الإقليمية أو المحلية) وفقاً لمعيار مركب (Composite Criterion) يتكون من مجموعة المنافع الناتجة فى كافة المجالات: الاقتصادية ـ الاجتماعية ـ البيئية ـ الثقافية ـ الحضارية.

ثانياً: الأوزان الترجيحية:

ولكن المشكلة التى تواجه الخطط عموماً فى مجال "الاختيار" و "ترتيب الأولويات" هى تحديد الأوزان الترجيحية لكل نوع معين من المزايا والمنافع

التى يولدها المشروع أو المرفق الجديد. فقد يرى بعض أفراد الجماعة إسناد وزن كبير للمزايا والمنافع الاقتصادية المتولدة، وقد يرى الأفراد فى جماعة أخرى أن المزايا البيئية والثقافية لها الوزن الأكبر عند ترتيب أولويات الاختيار (مثل حزب الخضر فى ألمانيا الغربية) ولإعطاء فكرة عن "نظام الأوزان" وكيف تلعب دوراً هاماً فى تكوين معيار مركب من مجموع النقط (Total Score) بحيث يسمح بترتب الأولويات (Ranking Priority).

وبمجرد انتهاء المخطط من ترتيب الأولويات للمشروعات والمرافق، فى إطار الخطة القطاعية أو الإقليمية أو المحلية، يتم السحب من التمويل المخصص للمشروعات والمرافق حسب الترتيب الذى تم التوصل إليه حتى يتم استنفاذ الموارد المالية المتاحة.. وعندئذ يتوقف المخطط عن السحب من القائمة لأنه يكون قد وصل إلى حدود التمويل المتاح، ويعتبر المشروع أو المرفق الأخير الذى تم تضمينه ضمن الخطة بمثابة "المشروع الحدى" (The Marginal Project).

ثالثاً: مسئولية تحديد الأوزان الترجيحية:

ونظراً لحساسية عملية الاختيار وترتيب الأولويات لطبيعة الأوزان الترجيحية التى يتم تحديدها عادة ما تثار مشكلة من الذى يقوم بتحديد تلك الأوزان الترجيحية؟ وتلك مسألة تتعلق بصميم ديمقراطية العملية التخطيطية، فقد تجىء الأوزان مفروضة بواسطة فريق من الخبراء أو الساسة، أو قد يجرى استخلاصها نتيجة مناقشات ومشاركة شعبية مستفيضة.

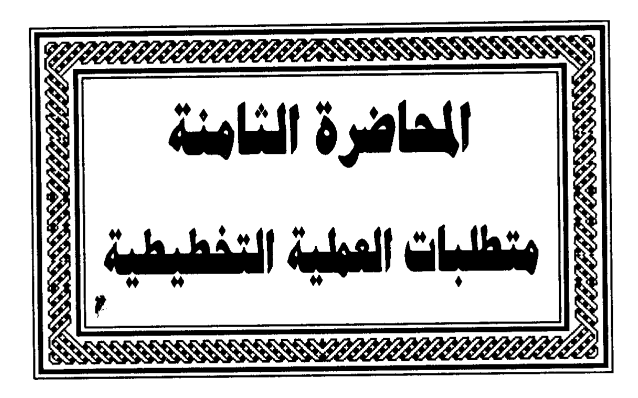
وفى إطار برنامج التنمية المحلية الريفية وغيره من البرامج المشابهة، يكون المطلوب تحديد الأوزان الترجيحية بناء على استطلاع اتجاهات الرأى العام لدى جمهور القرية أو مجموعة القرى التى يتشكل منها المركز لمعرفة

هل يعطى الوزن الأكبر للمنافع الاقتصادية أم للاعتبارات والمزايا الاجتماعية والبيئية أم للاعتبارات الحضارية والإنسانية العامة.

وبالطبع يصعب اشتقاق الأوزان الخاصة بكل مشروع أو مرفق باستخدام الاستفتاء الشعبى عن طريق توزيع استمارات ذات طبيعة مقننة. نظراً لانتشار الأمية فى الريف المصرى، ولكن من الممكن أن يحل محل ذلك، عقد اللقاءات والاجتماعات الشعبية (على مستوى القرية أو المركز) لمناقشة البدائل المطروحة ونوعية المزايا التى تتحقق من كل نوعية من المشروعات والمرافق. ومن خلال تلك المناقشات سوف يتبلور نوع من الرأى العام الترجيحى (Public Consensus) يعطى الوزن الأكبر لمجموعة معينة من المنافع مقارنة بغيرها، تعبيراً عن حاجات ورؤية الجماعة على مستوى المحليات.

وفى أحوال كثيرة ـ فى مصر كما فى العديد من البلدان النامية ـ يثار صراع بين الأوزان التى يمنحها الخبراء للمنافع التى تتولد عن المشروعات والمرافق القابلة للتنفيذ مستقبلاً، وبين تلك الأوزان التى يمكن أن تتبلور من خلال المناقشات الشعبية على مستوى المحليات، ولذا فلابد من الحوار الدائم والمتصل بين المستويات التخطيطية المختلفة من أعلى القمة (المستوى المركزى) إلى أدنى المستويات (مستوى المحليات) حتى يتم الوصول إلى توليفة (Compromise) تحقيق الصالح العام للجماعة المحلية وللمجتمع فى آن واحد.





مقدمة:

أولاً: دور نظم المعلومات فى التخطيط.

ثانياً: دور المعلومات فى اتخاذ القرار.

متطلبات العملية التخطيطية

مقدمة:

تعتمد العملية التخطيطية فى الأساس على دور نظم المعلومات وهو ما يعتبر حجر الأساس فى اتخاذ القرار داخل المؤسسة/ أو المنشأة.

منذ سكن الإنسان الأرض، نشأت معه نظم المعلومات - حيث كانت فى البداية بسيطة وغير دقيقة وغير مسجلة وتشمل تبادل الأخبار والقصص والنوادر بين الناس وبعضها .. ولكن مع التطور الاقتصادى تغيرت طبيعة المعلومات لتشمل قيمة السلع والخدمات المتبادلة بين الناس واللازمة للعمليات التجارية والمقايضة فى الأسواق.

ويعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من الخطوات والإجراءات المرتبة والتى تدعم اتخاذ القرار وتشمل كل المعلومات الملموسة أو غير الملموسة والتى تزيد من درجة معرفتنا عن موقف ما أو حدث معين فى المستقبل.

ومع بداية استخدام الكمبيوتر فى نظم المعلومات مع بداية الستينات - أصبحت نظم المعلومات أكثر استخداماً .. فقد كان الكمبيوتر يستخدم كوسيلة إلكترونية لتشغيل البيانات باعتباره أسرع فى إجراء العمليات الحسابية بحجم كبير من المعلومات توفيراً للوقت والجهد والتكلفة، أما الآن فأصبح للكمبيوتر دور أكبر من تشغيل البيانات باعتباره أداة لعمليات التخطيط والرقابة وتدعيم عمليات اتخاذ القرار بإمداده بالمعلومات الكافية والدقيقة فى الوقت المناسب.

ومن الواضح أن نظم المعلومات نشأت، قبل اختراع الكمبيوتر.. ولكن نشأت الحاجة إلى استخدام الكمبيوتر فى نظم المعلومات عندما كانت هناك ضرورة لتشغيل كميات كبيرة من البيانات للحصول على قدر مناسب من المعلومات وخاصة بعد زيادة إمكانيات الحاسبات الآلية فى الوقت الحاضر من حيث السرعة وحجم الذاكرة والتخزين.

أولاً: دور نظم المعلومات فى التخطيط:

مفهوم نظم المعلومات:

وحتى يمكن فهم معنى نظم المعلومات سوف نعرف كل مكوناتها على حدة:

تعريف:

تعرف نظم المعلومات (باستخدام الكمبيوتر) أنها مجموعة من الأجهزة القادرة على تشغيل البيانات ومجموعة من الخطوات والبرامج ويقوم بها مجموعة من الأفراد من داخل المنشأة لتوفير قدر كافى من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار فى عمليات التخطيط والرقابة.

الإدارة:

وتشمل الأنشطة التى يقوم بها المديرون فى إدارة أقسامهم من خلال المنشأة مثل التخطيط والتنظيم والمبادرة والتوجيه والرقابة والمتابعة... ولما كان اتخاذ القرار أساس فى إنجاز هذه الأنشطة - فإن نظام المعلومات يقوم بإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة والكافية لإنجاز هذه المهمات.

المعلومات:

ويجدر التفرقة بين المعلومات والبيانات حيث أن:

البيانات:

عبارة عن مجموعة الحقائق والأرقام حول موضوع معين - ودورها محدود فى عملية اتخاذ القرار. ومثال ذلك: الاسم - العنوان - رقم التليفون - أو قائمة بأسماء بعض الخامات أو البيانات المسجلة فى فواتير الشراء مثلاً

لاستخدامها فى إعداد المراكز المالية - بند المصروفات.

المعلومات:

عبارة عن تجميع للبيانات فى شكل له معنى أو مفهوم خاص موضحاً بعض العلاقات بين هذه البيانات وبعضها بعد تشغيل هذه البيانات لاستخدامها فى التخطيط والرقابة - ومثال ذلك عدد الأسماء التى تبدأ بحرف (أ) - أو الأفراد الذين يسكنون فى حى كذا أو مركز كذا .. إلخ.

تشغيل البيانات:

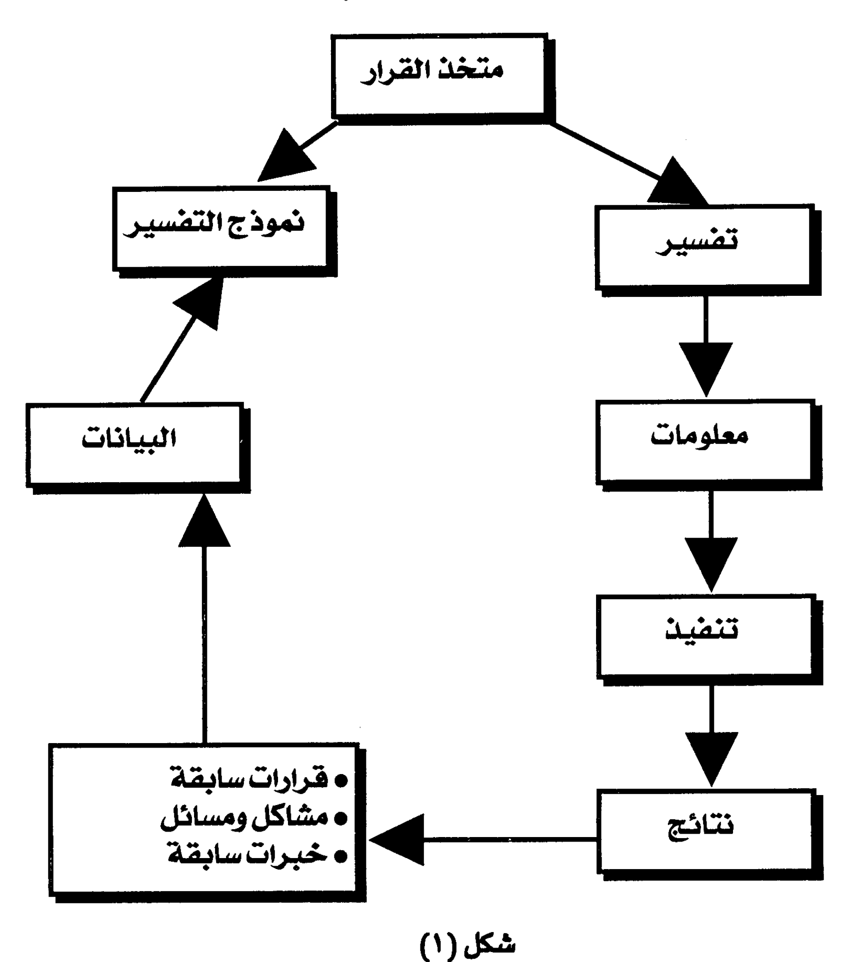
والمقصود بها عملية تحويل البيانات إلى معلومات لها معنى. وهذا هو الدور الرئيسى لنظام المعلومات بالمنشأة.

النظم:

ويمكن تعريف أى نظام ببساطة بأنه مجموعة من العناصر المتحدة مع بعض لتحقيق هدف واحد .. وبتطبيق ذلك: فإن النظام هو المنشأة وعناصره هى الأقسام الإدارية والفنية والوحدات التابعة .. وحتى تقوم هذه العناصر بواجباتها كأن تتبادل البيانات والمعلومات فيما بينها.

ويتميز نظام المعلومات الناجح بالمرونة بحيث إذا طرأ عليه أى تغيير أو تعديل فإنه يكون من السهل إجراءه - حيث إن العالم من حولنا متغيراً وليس جامداً لذلك يجب أن يتمشى مع هذه الطبيعة الديناميكية.

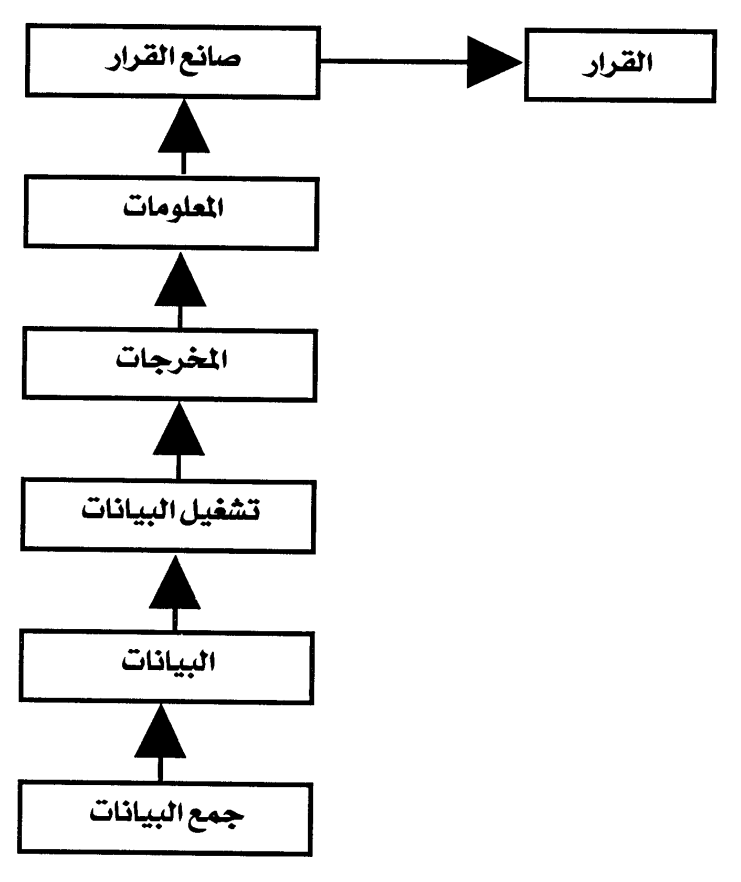
ويوضح الشكل (١) خطوات تحويل البيانات إلى معلومات - حيث يبدو واضحاً دور مستخدم المعلومات كعامل أساسى عند تفسيره لها واتخاذ القرار بناء على هذا التفسير.



شكل (١)

ويجب أن يكون نظام المعلومات مقبولاً من وجهة نظر مديرى المنشأة والعاملون بها بحيث يعبر النظام تعبيراً دقيقاً عن اتجاهات وسياسات الهيكل

الوظيفى والقيود الخارجية المفروضة أن يتوافق نظام المعلومات مع باقى الأنظمة التى تعمل وتستخدم فى المنشأة فمثلاً استخدام أكواد النظام المحاسبى الموحد يجب أن يتمشى مع الأكواد المستخدمة فى المحافظة.



شكل (٢)

التصور العام لنظم المعلومات

تدفق المعلومات:

ويمكن توضيح دور نظم المعلومات فى ضوء تدفق المعلومات بين الإدارات والأقسام وبعضها من خلال قنوات الاتصال (تليفونات ـ تقارير ـ مكاتبات... إلخ) وبصفة دائمة يحدث لهذه المعلومات تسجيل وتشغيل وتلخيص واستعمال وتخزين وتوزيع وتحديث وإلغاء.. إلخ، بحيث يمكن أن نقول أن تدفق المعلومات بمثابة الدورة الدموية فى الإنسان وفيها حياته.

وتعتبر المعلومات ضرورية لعمل الخطط ومقارنة النتائج بما كان مخططاً له.. وقد تكون المعلومات هدفاً فى حد ذاتها مثل التقارير الدورية الربع سنوية الصادرة من إدارة الحاسب الآلى.

خصائص نظم المعلومات:

من المسلم به أن تكون المعلومات دقيقة ومترابطة ومتناسبة مع الغرض من حيث السرعة والتكلفة والحجم والنوعية.. ومثل هذه الخصائص ترتبط بمصالح واحتياجات المنشأة.. ومن الخصائص الأخرى لنظم المعلومات ما يلى:

١ ـ أن تعطى معايير قياسية.

٢ ـ أن تحدد نطاق المسئولية.

٣ ـ أن تتمشى مع الأعمال والقرارات المتخذة.

٤ ـ أن تكون سهلة الفهم.

٥ ـ أن تعطى مؤشرات للحكم على أداء المنشأة.

٦ ـ أن تحدد النقاط الحاسمة والفاصلة لاتخاذ القرار المناسب.

تفسير المعلومات:

كما ذكرنا ـ فإن المعلومات عبارة عن بيانات تم تشغيلها وتحويلها إلى

شكل له معنى فى ذهن المتلقى للمعلومة.. حيث يستطيع أن يقدر قيمة هذه المعلومة وفائدتها له فى اتخاذ القرار.

ويخدم نظام المعلومات فرد ما ذو طبيعة خاصة ومزاج خاص عندما تقابله مشكلة تحتاج إلى اتخاذ قرار ما فى منشأة ما....

ثانياً: دور المعلومات فى اتخاذ القرار:

العوامل التى تؤثر على اتخاذ القرار:

سوف نتعرض فيما يلى لكل من هذه العوامل التى تقابلنا عند اتخاذ القرار والتى تؤثر وتتأثر بتفسير المعلومات.. وذلك كما يلى:

طبيعة المشكلة:

وهذا يؤثر بشكل مباشر فى تفسير المعلومات - بمعنى أن أهمية وخطورة القرار أو ما يترتب من كوارث فى حالة اتخاذ قرار خاطئ مقابل الفوائد التى يمكن الحصول عليها لو كان القرار صحيحاً.. من العوامل التى تؤثر فى درجة حساسية ودقة المعلومات التى تحتاجها عند اتخاذ مثل هذه القرارات المصيرية مقارنة بقرارات أخرى غير هامة.. والأمثلة على ذلك كثيرة فى حياتنا اليومية.

المنشأة التنظيمية:

فقد أوضحت الدراسات أنه بمرور الوقت يزيد إخلاص وولاء الفرد للمنشأة ويتأثر بها ويسلك نفس سلوكها العام من حيث الروتين أو المرونة فى الأداء.. فمثلاً عند اتخاذ قرار تموينى برفع أسعار السكر من قبل الحكومة - فإن مثل هذا المعلومة يتناولها البقال - أو الحلوانى - أو مصنع المياه الغازية بصور مختلفة وتفسيرات مختلفة لاستخدامات متعددة.

عوامل شخصية ووظيفية:

وقد بينت الدراسات أن إعطاء معلومات للمقارنة لعدة أشخاص فى مراكز وظيفية مختلفة - فإن درجة تفسيرهم لها قد اختلفت فمثلاً إذا حدث تجاوز فى المنصرف مقارنة بالمخطط - فإن المدير المالى يرى هذا انحراف غير مقبول عن المخطط - بينما يراه مدير التنمية إنجاز طيب لإنهاء المشروع قبل موعده.

أسلوب التعامل مع المعلومات:

وذلك يختلف من شخص لآخر فى معالجة المشاكل، فمثلاً قد يرى البعض أنه يحتاج إلى أرقام ويستخدم أسلوباً رياضياً فى تناول المشاكل - ومثال ذلك المهندس فى تعاملهم مع المشاكل اليومية - بينما يرى البعض الآخر أن تناول المشكلة بالتفكير فيها دون الدخول فى تفاصيلها هو الأسلوب الأمثل.. وهكذا.

النموذج المستخدم للتفسير:

يقوم متخذ القرار بعمل نموذج تفسيرى خاص به بناء على تحليله للبيانات التاريخية ومشاهداته وملاحظاته من المشكلة التى هو بصددها. وعلى هذا الأساس فإن متخذ القرار يستقبل فقط المعلومات التى تتناسب مع نموذجه بينما يتجاهل باقى المعلومات التى قد تشملها البيانات التى تم تجميعها.

الخبرة العملية والقرارات السابقة والمشاكل السابقة:

كل هذه العوامل تؤثر مستقبلاً على تفسير المعلومات بمعنى أنه من واقع خبرتنا السابقة فى تفسير بيانات معينة سوف تؤثر بلا شك على تفسيرنا للمعلومة إذا تكررت مستقبلاً وكذلك على النتائج المترتبة عليها.

تعقيدات نظم المعلومات:

إنه من الخطورة الشديدة وجود أكثر من أسلوب لتفسير المعلومات (نموذج) حيث إنه يخلق مشاكل خطيرة لكل من يستعمل هذه المعلومات أو يصمم أسلوب التعامل معها.. ومن الجدير بالذكر أن المعلومة تكون واضحة فقط فى ذهن المتلقى.. بمعنى أن المعلومة التى تهم شخص ما قد يراها شخص آخر غير هامة.. وأكثر من ذلك فقد يتفق شخصان على أهمية معلومة ما.. ولكن قد يفسراها بطريقتين مختلفتين وبالتالى يكون تصرفهما مختلفاً تماماً.

خصائص المعلومات والقرارات المرتبطة بها:

مقدمة:

لابد لمتخذ القرار أن يتعرف على المشكلة بالتحديد قبل اتخاذ أى قرار.. فمثلاً هناك مشكلة ما متمثلة فى تأخير تنفيذ مشروع ما عما هو مخطط له.. أو حدوث تجاوز فى المصروفات عن المسموح بها... لذلك فإن هناك مشكلة ما.. والمطلوب معرفة أسبابها...

هل هى بسبب عدم دقة تقدير الوقت اللازم لإنهاء الأعمال؟.. أو بسبب ارتفاع أسعار الخامات؟! أو بسبب معوقات خارجية أخرى ونخص هنا:

١ ـ الأعداد الدقيقة للخطة:

٢ ـ رقابة النظام:

حيث يتم التعامل مع الموارد المتاحة ـ ولبيان كيفية استخدامها وفى العادة.. فإن مشاكل هذا المستوى ترتبط بالأفراد والأموال مثل انحراف تكلفة شراء خامة معينة عن المخطط أو عن السنة السابقة.. إلخ.

٣ ـ رقابة العمل التنفيذى:

حيث يتم التعامل مع المشاكل اليومية للمواطنين والعاملين.. وتؤثر وتتأثر قرارات هذا المستوى بأعمال المحافظة اليومية وعلاقاتها بوحداتها ـ مثل أرصدة المخزون من قطع غيار سيارات، نقل المخلفات بالمحافظة ـ أو كمية الدقيق اللازم توزيعها هذا الأسبوع.. إلخ. وهذا النوع من الرقابة التنفيذية للتأكد من إنجاز مهمة ما بكفاءة وفعالية ـ وبمعدل أداء عالى.

طبيعة المعلومات:

يمكن تصنيف المعلومات على حسب طبيعة المشكلة التى نحن بصددها والأهم من ذلك أن تتناسب المعلومة المقدمة مع موضع ومركز وثقافة متخذ القرار.. وتتفق مع درجة تفسيره لها.

وهناك عدة خصائص تتميز بها طبيعة المعلومة.. ويمكن منه إجراء التصنيف على النحو التالى:

تاريخ المعلومة:

١ ـ معلومة تاريخية:

تستخدم فى استنباط الحلول المختلفة للمشكلة وفى متابعة التنفيذ.

٢ ـ معلومات تنبؤية:

وتستخدم فى وضع الحلول المختلفة للمشكلة ثم تقييمها فى مرحلة الاختيار كما يمكن استخدامها فى مراحل التطبيق كأساس معيارى لمقارنتها بالواقع العلمى.

نسبة الاحتمال:

١ ـ معلومة متوقعة:

وتساعد فى توصيف وتقييم الحلول المختلفة ـ ثم فى تنفيذ الحل المقترح.

٢ ـ معلومة مفاجأة:

وتلك التى تفاجئنا بوجود مشكلة ما، ولكننا على أية حال قد نجدها فى أى مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

مصدر المعلومة:

١ ـ معلومات داخلية:

من داخل المنشأة الإدارية نفسها.

٢ ـ معلومات خارجية:

وتتوقف على نوع المشكلة واحتياجاتها وتستخدم فى جميع مراحل اتخاذ القرار.

مجال المعلومة:

١ ـ معلومات موجزة:

وهذه تفيد فى مرحلة تعريف المشكلة بصفة أساسية.

٢ ـ معلومات تفصيلية:

تستخدم فى باقى مراحل اتخاذ القرار.

معدل تحديث المعلومة:

١ ـ حديثة:

أى يتم تعديلها باستمرار ـ فهى لازمة لتحديد المشكلة وتطبيقها ومتابعتها.

٢ ـ قديمة:

لا تحتاج إلى تعديل (تظل كما هى ثابتة) ـ لعقد المقارنات.

تكوين المعلومة:

١ ـ معلومات مرتبة:

وذلك مثل التقارير الموحدة الشكل والمحتوى مثل الفواتير ـ وغالباً ما نحتاجها فى مرحلة التطبيق والمتابعة.

٢ ـ معلومات متنوعة:

مثل التقارير الواردة من مصادر مختلفة عن نفس الموضوع ـ كما فى حالة دراسة الدورة المستندية ـ لذلك نحتاجها عند تحديد المشكلة.

دقة المعلومات:

١ ـ معلومات دقيقة:

وهذه تحتاجها بشدة فى مرحلة التطبيق والمتابعة.

٢ ـ معلومات غير دقيقة:

وهذا النوع من المعلومات يفى بالغرض فى مرحلة تعريف المشكلة وتوصيف وتقييم الحلول.. حيث تحتاج فقط إلى المعلومات التقريبية التى تكون الصورة فقط.

وعموماً فإن مختلف أنواع القرارات تحتاج إلى معلومات مختلفة تتناسب معها.. وفى نفس الوقت كل مستوى إدارى يتعامل مع نوعية معينة من البيانات الخاصة به - فمثلاً سكرتير عام المحافظة لا يعنيه التعامل مع ٥٠,٠٠٠ صنف من قطع الغيار الموجودة بمخازن المحافظة لمعرفة موقفهم بالتفصيل - ولكن مدير المخازن على المستوى التنفيذى يهمه مثل هذه البيانات بشدة، وهكذا كما يوضحه الجدول التالى:

جدول (١)

خصائص المعلومات وأنواع القرارات

خصائص المعلومات	نوع القرار: استراتيجى	نوع القرار: رقابى	نوع القرار: تنفيذى
زمن المعلومة	تنبؤية	←	تاريخية
نسبة الاحتمال	مفاجأة	←	متوقعة
المصدر	أكثرها خارجى	←	أكثرها داخلى
المجال	موجز	←	تفصيلية
معدل التحديث	كل فترة	←	يوميا
التكوين	متنوعة	←	موحدة ومرتبة بعناية
الدقة	ليست دقة للغاية	←	عالية الدقة

المؤشرات:

إن كلمة مؤشرات أو دلائل تستخدم كثيراً فى حياتنا العملية ويمكن تعريفها: بأنها بيان إحصائى مختصر يستخدم كمعلومة بغرض عقد المقارنات ولتقليل كمية المعلومات المعروضة أو تقليل خطوات المعالجة والتشغيل ولتقليل فرص الخطأ فى التفسير.

ومثال ذلك "معدل الناتج القومى" الذى يعطى موجزاً عن مستوى النشاط الاقتصادى فى دولة من الدول ـ وكذلك "مؤشر تكلفة المعيشة" وكذلك مستوى القوة الشرائية للمواطنين فيها.

وفى بعض الأحيان قد تقابلنا كثير من البيانات ـ فى موقف معين ـ ولكنها تحتوى القليل من المعلومات المفيدة ـ وفى هذه الحالة فإن استخدام مثل هذه المؤشرات يوفر علينا التعامل مع هذا الكم من البيانات.

ويستخدم المديرون عادة مثل هذه المؤشرات فى تقييم الأداء مثل مؤشر مستوى الخدمة ـ مؤشر قيمة المبيعات، صافى الربح، العائد على رأس المال.. وكلها مؤشرات مالية تظهر مستوى أداء المؤسسة.. وهناك العديد من استخدامات المؤشرات فى مجالات البنوك والصحة والتعليم والزراعة والسياحة.. إلى آخره من خدمات المحافظة.

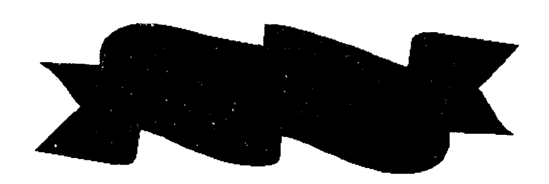
وفى هذا المجال ـ فإن نظم المعلومات تعطينا العديد من المؤشرات لقياس الأداء وتقييمه.. ولكننا نحتاج عند وضع واختيار مثل هذه المؤشرات من دراسة مدى دقتها وعدم انحيازها لموقف ما.. فمثلاً نقول أن عدد المشروعات فى مركز ما بلغت حتى الآن ٦٠ مشروعاً بينما فى مركز آخر بلغت ٢٠ مشروعاً فقط.. وهذا يعكس مدى نشاط المركز الأول....

وبدراسة متأنية للموقف ـ نجد أن قيمة الأعمال فى المركز الثانى تفوق ضعف الأعمال فى المركز الأول... وعندئذ يكون أساسا المقارنة غير سليم..

لهذا السبب لابد من العناية فى اختيار نوع المؤشر ومدلوله.

وفى مثل هذه الحالات تستخدم تركيبة معينة من المؤشرات الإحصائية لتحقيق هدف معين ثم قياسها بالنسبة للزمن.... ودراسة معدل تغييرها.... ثم دراسة آثار العوامل الأخرى الخارجية فى المجتمع على قيمة هذا المؤشر مثل موسمية البيانات وموقعها الجغرافى وظروفها.

وهذا هو المقصود بالتحليل الإحصائى للمؤشرات... حتى لا نضطر إلى التعامل مع كل البيانات فى وقت واحد.





المحاضرة التاسعة
الأدوار والمسئوليات فى العملية التخطيطية

مقدمة:

أولاً: أدوار مستويات الإدارة المحلية المختلفة فى التخطيط اللامركزى.

ثانياً: دور المستويات المختلفة للحكم المحلى فى التخطيط اللامركزى.

ثالثاً: الأدوار والمسئوليات فى عملية التخطيط فى مشروع التنمية المحلية.

الأدوار والمسئوليات فى العملية التخطيطية

مقدمة:

أوضحنا فيما سبق أن التخطيط يتم بأسلوبين رئيسيين

إما تخطيط مركزى

أو تخطيط لا مركزى

ولكل من الأسلوبين مزايا وعيوب عديدة تختلف من مجتمع لآخر، إلا أنه بصفة عامة يفضل فى الأعمال الخدمية عامة أن يكون التخطيط لامركزى وهو ما يدفعنا إلى مناقشة هذا الأسلوب فى محاضرتنا هذه وعملية توزيع الأدوار ما بين المحافظات والمراكز والقرى.

أولاً: أدوار مستويات الإدارة المحلية المختلفة فى التخطيط اللامركزى القائم على المشاركة:

يعتمد مدخل اللامركزية والمشاركة فى التخطيط على اشتراك المجتمعات المحلية فى انتقاء وتخطيط المشروعات التى تعود بالفائدة عليها من خلال إطار عمل وسياسات يتم تحديدها من جانب المستويات العليا للحكم المحلى.

وتخصص بعض المهام المتعلقة بتخطيط البرامج والمشروعات للمستويات الأدنى للحكم المحلى (وحدة القرية - المدينة - المركز) فى حدود قدراتها على تنفيذ هذه المهام، ومع ذلك فإن اللامركزية لا تعنى أن وحدات القرية تكون مسئولة عن تخطيط وتنفيذ كل مهمة.

المزايا:

يحقق مدخل اللامركزية والمشاركة فى التخطيط عدداً من المزايا تتمثل

فيما يلى:

١ - إعطاء المجتمعات المحلية شعوراً أكبر بالمسئولية والالتزام تجاه المشروعات التى يتم اختيارها.

٢ - اختيار المشروعات التى تشبع الاحتياجات الملموسة للمواطنين المحليين والتى تتناسب مع الظروف المحلية.

٣ - تحسين مستوى العناية والتشغيل والصيانة للمشروعات حيث يكون لدى المواطنين المحليين إحساساً بالتقدير تجاه تلك المشروعات.

٤ - زيادة طرق المبادرة وحشد الطاقات والمهارات والموارد المتاحة لتنفيذ مشروعات التنمية الريفية.

٥ - تكريس جزء من مهام التخطيط للمشروع إلى وحدات القرية والمدن والمركز، خاصة فى حالة المشروعات البسيطة ذات المستوى الصغير بما يتيح للمحافظات وقتاً أكبر للقيام بالتخطيط الشامل والتخطيط طويل الأجل والتخطيط القطاعى وكذلك لتخطيط وتصميم مشروعات أكبر وأكثر تعقيداً.

٦ - أن تخطيط وتنفيذ المشروعات من جانب الوحدات المحلية سوف يزيد من قدراتها ويجعلها أكثر اعتماداً على نفسها وعلى استمرار تشغيل المشروعات التى بدأت فى مجال التنمية الريفية خاصة عندما تنتهى برامج المساعدات الخارجية أو فى حالة تخفيضها أو إعادة تخصيصها لقطاعات أخرى.

السلبيات:

هناك بعض السلبيات التى قد تؤخذ على التخطيط اللامركزى، منها:

١ - قد تكون القدرات الفنية والإدارية اللازمة لتصميم وتنفيذ وتشغيل

المشروعات محدودة فى وحدات القرية.

٢ ـ قد تنظر وحدات القرية إلى الأمور من وجهة نظرها وآرائها وعلى ذلك فإن المشروعات التى يتم تخطيطها لوحدة محلية قروية قد لا تتناسق وتتناسب مع مشروعات وحدات قروية أخرى أو مدن تقع فى نفس المنطقة.

٣ ـ إذا ترتب على الأخذ بأسلوب التخطيط اللا مركزى اختيار مشروعات صغيرة الحجم فإن ذلك سوف يؤدى إلى وجود صعوبة فى إقبال مقاولين لهم كفاءة على تنفيذ تلك المشروعات.

ثانياً: دور المستويات المختلفة للحكم المحلى فى التخطيط اللامركزى:

يعتمد مدخل التخطيط اللا مركزى على قيام المستوى الأدنى للحكم المحلى بتنفيذ كل مهمة خاصة بالتخطيط على أن يكون قادراً على القيام بهذا بطريقة فعالة.

تتمتع المستويات المختلفة من الحكم المحلى بمميزات خاصة تؤهلها للقيام ببعض المهام نظراً لطبيعة هذه المستويات فإن الوحدات المحلية تتمتع بدرجة أكبر من المعرفة بالظروف والاحتياجات المحلية علاوة على خبرتها بمشاكل المشروعات السابقة.

ومن ناحية أخرى فإن المحافظات والمراكز لديها وجهات نظر ومعرفة خاصة بالظروف الاقتصادية للمجتمعات وكذلك ببرامج ومشروعات التنمية من خلال اختصاصاتها، كما أن لديها قدرات فنية ومهنية للمشروعات الكبيرة أو المتشابكة والتعامل مع الموردين والمقاولين على مستوى أكبر، علاوة على أن موقعها يعطيها قدرة أكبر على القيام بتخطيط وتنفيذ وإدارة مشروعات كبيرة تقوم بخدمة عدد من الوحدات المحلية أو منطقة جغرافية بأكملها.

ولذلك فإن نظام التخطيط اللامركزى الفعال يتطلب اتصالات جيدة وتعاون وثيق أثناء القيام بالتخطيط بين المستويات الثلاثة الرئيسية للحكم المحلى (القرية - المركز - المحافظة).

يجب على المستويات العليا توصيل توجيهاتها بطريقة فعالة وتوفير المساعدة الفنية للمستويات الأدنى وفى نفس الوقت تأخذ فى اعتبارها وجهات نظر تلك المستويات.

كما أن لأعضاء المجلس الشعبى وكذلك القائمين على التنفيذ بالإدارة المحلية أدواراً بارزة بشأن اتخاذ القرار الخاص بالتخطيط فنجد أن مساهمة المجلس الشعبى تمتد إلى بلورة الاحتياجات والأفضليات والأولويات الخاصة بالمواطنين المحليين، وانتقال المشروعات، وتوفير المعلومات عن الظروف المحلية، علاوة على توفير المساندة السياسية والشعبية التى تعتبر جوهراً أساسياً لنجاح المشروع.

ويكون دور القائمين على التنفيذ بالإدارة المحلية هو جمع وتحليل بيانات هادفة عن احتياجات المجتمع المحلى، والمساعدة على تحديد إمكانية تنفيذ المشروعات المقترحة وإعداد وتصميم المشروعات.

ثالثا: الأدوار والمسئوليات فى عملية التخطيط فى مشروع التنمية المحلية:

لكى يكون نظام التخطيط اللامركزى فعالاً حقيقة، لابد من مشاركة فى المسئولية بين مستويات المحافظة والمراكز والوحدات المحلية بالقرى والمدن مع وجود نظام جيد للاتصالات وتعاون وثيق بينها طوال عملية التخطيط.

فبينما يتعين على المستويات الأعلى تقديم الدعم الفنى والتوجيه اللازم للمستويات الأدنى، نجد أن على المستويات الأدنى تقديم المعلومات الكافية عن الظروف المحلية والاحتياجات والخيارات المفضلة والمشاكل التى واجهت

التنفيذ من قبل.

وبالمثل لأعضاء المجالس الشعبية والتنفيذية أدوار متميزة فى عملية التخطيط، ولابد من وجود حوار متصل فيما بينها إذا ما أريد للتخطيط أن يكون فعالاً فالمجالس الشعبية، بوجه عام، يجب عليها:

١ ـ تقديم المعلومات عن الاحتياجات المحلية، والخيارات المفضلة، والأولويات، والظروف.

٢ ـ اختيار المشروعات، آخذا فى الاعتبار توصيات الجهاز التنفيذى.

٣ ـ تقديم الدعم السياسى والشعبى اللازم لنجاح المشروعات.

٤ ـ المساعدة على تعبئة المساهمة النقدية والعينية.

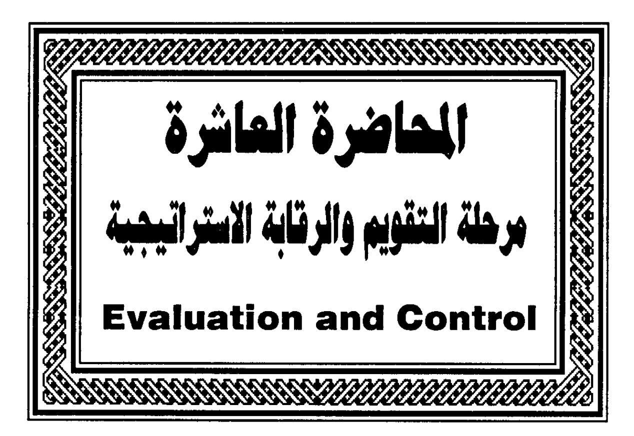
وفى دور تكميلى، يجب على الأجهزة التنفيذية للإدارة المحلية:

١ ـ جمع وتحديث وتحليل البيانات المتعلقة باحتياجات المجتمع.

٢ ـ تحديد مدى جدوى المشروعات المقترحة.

٣ ـ صياغة وتصميم المشروعات أو الإشراف على التنفيذ.

٤ ـ مراقبة الأعمال التنفيذية.



المحاضرة العاشرة

مرحلة التقويم والرقابة الاستراتيجية

Evaluation and Control

مقدمة

أولاً: مستويات الرقابة

ثانياً: خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية

ثالثاً: مقاييس الأداء

رابعاً: مشاكل قياس الأداء

خامساً: شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة

مرحلة التقويم والرقابة الاستراتيجية

مقدمة:

نهدف فى هذا الجزء إلى توضيح الكيفية التى تمارس من خلالها عملية تقويم الأداء وأحكام الرقابة الاستراتيجية على عمل المؤسسة بهدف التأكد من أن النتائج التى تتوصل المؤسسة إليها تتطابق مع الأهداف الموضوعة. ويتضمن أيضاً شرحاً مفصلاً عن ماهية عملية الرقابة ومستوياتها ومراحلها وأهميتها فى عملية قياس الأداء وعملية استخدام التغذية العكسية لإجراء التصحيحات والتعديلات المناسبة فى الأوقات المناسبة.

هذا ويعتبر وظيفة التقويم والرقابة الاستراتيجية آخر الوظائف فى العملية الإدارية وآخر المراحل فى نموذج الإدارة الاستراتيجية. وتتضمن هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الاستراتيجيات المطبقة، وتصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:

أولاً: مستويات الرقابة:

١ ـ الرقابة على المستوى الاستراتيجى Strategic Control:

وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجى العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذى تخدمه واتجاهها الاستراتيجى العام باتجاه المستقبل.

٢ ـ الرقابة على المستوى التكتيكى Tactical Control:

وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من أن النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعة.

٣ ـ الرقابة على المستوى التشغيلى Operational Control:

وتتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى.

إذن، تهدف عملية الرقابة الاستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك.

ثانياً: خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية:

الشكل رقم (١) يتضمن خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية، وكما يشير الشكل المذكور فإن العملية تتألف من خمس خطوات أساسية:

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه:

وفى هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التى يجب أن تراقب وتقيم. ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة ما يلى:

١ ـ إن العناصر التى يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

٢ ـ أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى والتى تسمى فى أدبيات الإدارة الاستراتيجية بالمكونات الاستراتيجية للنتائج والتى غالباً ما تكون تلك العناصر التى يتوقع أن تواجه أكبر قدر ممكن من المصاعب عند تنفيذها.

ويتم فرز وتحديد عناصر النجاح الحرجة Critical Success Factors ووضعها تحت الرقابة الحديثة.

وتعرف عناصر النجاح الحرجة بأنها تلك الجوانب من العمل التى تعتبر مسئولة عن نسبة عالية جداً من نجاح الشركة فى إنجاز خططها

الاستراتيجية، وعادة ما يؤدى إهماله إلى فشل المؤسسة فى إنجاز أهدافها.

الخطوة الثانية: صياغة معايير محددة لقياس الأداء:

إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التى تستخدم فى قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية وهى بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتى يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الحالى كما هو:

وذلك باستخدام المعايير المحددة فى (٢) أعلاه.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالى مع المعايير

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالى متطابقة مع الأهداف أم لا، وتتوقف العملية الرقابية هنا فى حالة تطابق النتائج مع الأهداف.

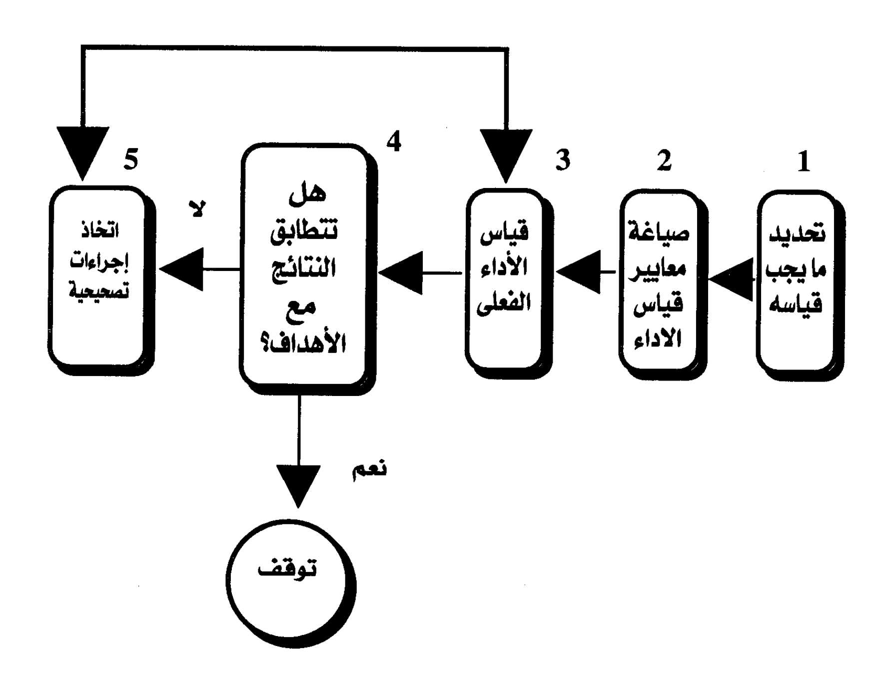
الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف، فإنه لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يلى:

١ ـ هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟

شكل رقم (١)

خطوات التقويم والرقابة الاستراتيجية



٢ ـ هل الأخطاء التى أنتجت هذه الانحرافات كانت فى عملية التخطيط الاستراتيجى ذاتها؟

٣ ـ هل العمليات المختلفة التى استخدمت فى العمل مناسبة لإنجاز الأهداف الموضوعة أم لا ... إلخ؟

ثالثاً: مقاييس الأداء:

إن مقاييس الأداء تختلف من هدف إلى آخر ومن توجه استراتيجى إلى

آخر، ويعتمد تقويم الأداء المؤسسى على الجهة صاحبة المصلحة فى ذلك الأداء، ويمكن تصنيف ذات المصلحة المباشرة فى أداء المؤسسة على الوجه التالى:

١ ـ المساهمون.

٢ ـ الموظفون.

٣ ـ المجتمع.

ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم. وقد وضع عالم الإدارة الأمريكى الشهير Peter Drucker مجموعة من أهداف الأداء المؤسسى التى من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة فى الجوانب المختلفة وعلى الوجه التالى:

١ ـ الموقف التنافسى فى أسواق المؤسسة.

٢ ـ الإبداع فى مجال التكنولوجيا.

٣ ـ استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.

٤ ـ الإنتاجية.

٥ ـ الربحية.

٦ ـ تطوير القوى البشرية.

٧ ـ تطوير أداء العاملين الآخرين.

٨ ـ المسئولية الاجتماعية.

مقاييس الربحية:

يعتبر العائد على الاستثمار أهم مقاييس الأداء فى مجال الربحية، ويستخدم لقياس أداء المؤسسة وفروعها المختلفة فى مجال تحقيق أهدافها

الربحية، ويحسب العائد على الاستثمار بقسمة الربح الصافى قبل الضريبة على مجموع الموجودات، ويتمتع هذا المقياس بمجموعة مهمة من نقاط القوة إلا أنه يعانى من مجموعة من نقاط الضعف.

نقاط القوة:

١ - يعتبر العائد على الاستثمار القيمة الأكثر تأثيراً بكل ما يجرى فى المؤسسة.

٢ - يقيس كفاءة الإدارة فى استخدام موجودات المؤسسة لتوليد الأرباح. ويعتبر أيضاً مؤشراً على دقة الدراسات الاستثمارية فى المؤسسة.

٣ - يعتبر العائد على الاستثمار قاسماً مشتركاً من الممكن مقارنته بالعديد من المؤشرات الأدائية فى الجوانب المختلفة من عمل المؤسسة.

٤ - يشجع الإدارة على الاستخدام الأكفأ لموجوداتها.

نقاط الضعف:

١ - يعتبر العائد على الاستثمار حساساً لسياسة الاستهلاك المستخدمة فى المؤسسة.

٢ - يعتبر العائد على الاستثمار حساساً للقيمة السوقية للموجودات، حيث إن المصانع القديمة المستهلكة أكثر تميل إلى أن يكون العائد على الاستثمار كبيراً.

٣ - يعتبر العائد على الاستثمار عن ما مضى أو ما هو قائم الآن، إلا أنه عديم الفائدة كمؤشر لما سيتم مستقبلاً.

ومن المقاييس الأخرى للأداء العائد على السهم الواحد ويعتبر مؤشراً على أداء المؤسسة فى السوق المالى. أما العائد على المساهمين فهو مقياس آخر على أداء المؤسسة.

مقاييس القيمة المضافة:

استطاع الباحث Hofer تطوير ثلاثة مقاييس لأداء المؤسسة فى مجال القيمة المضافة، وتمثل هذه المقاييس مؤشرات على أداء المؤسسة فى مجال خدمة المجتمع.

وتحتسب القيمة المضافة بطرح قيمة المواد الأولية وقطع الغيار التى تستهلكها المؤسسة فى العملية التصنيعية من مجموع المبيعات. ويحتسب العائد على القيمة المضافة بقسمة الربح الصافى قبل الضريبة على القيمة المضافة، ويقول Hefer أن هذه المقاييس تعتبر أكثر ثباتاً فى قياس الأداء من المقاييس التقليدية كالعائد على الاستثمار أو العائد على السهم الواحد.

رابعاً: مشاكل قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء جانباً بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة فى العملية الإدارية، بل إنه فى غياب المقاييس الكمية للأداء فإن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة. وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فإن مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة، ومن هذه المشاكل ما يلى:

١ ـ الطبيعة قصيرة المدى لمقاييس الأداء: تعانى المؤسسات من إشكالية ميل المدراء إلى تبنى المقاييس التى تبين الأداء قصير المدى لمؤسساتهم. وذلك الميل ناتج عن الأمور التالية:

أ ـ عدم إدراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التى تعكس أداء مؤسساتهم على المدى البعيد.

ب ـ الاعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء أن مؤشرات الأداء قصير المدى تلقى الأضواء المطلوبة وبسرعة على منجزات مؤسساتهم والذى

يعتقدونه يشكل نجاحات متميزة لها فى مواجهة العمليات التنافسية فى الأسواق.

ج - عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأمد والتى عادة ما تتطلب مهارات من نوع معقد، وإطلاع على أساليب رياضية معقدة.

٢ - الخلط ما بين الوسائل والأهداف: ويقع ذلك الخلط بين الوسائل والأهداف عندما تعتبر النشاطات التى صممت لإنجاز هدف ما هى الهدف، بينما هى فى الحقيقة وسائل استخدمت من أجل الوصول إلى تلك الأهداف.

٣ - السلوك التعويضى: ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمى والبعض الآخر غير قابل، وفى هذه الحالة يميل المدراء المعنيون إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمى على حساب الأجزاء غير القابلة لمثل ذلك القياس، وبالتالى توجه المكافآت إلى الأشخاص الذين ينجزون أهدافاً ونتائج سهلة القياس بينما يحرم الآخرين الذين ينجزون أهدافاً يصعب قياسها، وهكذا يبدأ العاملون فى التركيز على إنجاز الأهداف التى يكافئ عليها نظام المكافآت ويهملون تلك الأهداف التى من الصعب قياس نتائجها بغض النظر عن أهمية الأخيرة لعملية إنجاز الهدف.

خامساً: شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة:

إن من الشروط المهمة لممارسة رقابة فعالة ما يلى:

١ - الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجرى فى المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدى عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة، وهنا يجب أن يكون التركيز على عناصر

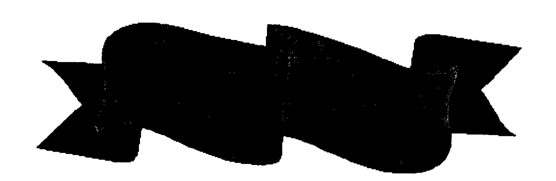
النجاح الحرجة والتى تعرف بأنها تلك العوامل التى تؤدى إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت والتى إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح.

٢ ـ الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.

٣ ـ الرقابة يجب أن تزود متخذى القرارات بالمعلومات المطلوبة فى الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.

٤ ـ الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى.

٥ ـ يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف فى أوقاتها المحددة وخاصة تلك الأهداف التى تتجاوز المعايير العامة المحددة وعدم اقتصارها فقط على العقوبات التى توجه لأولئك الذين يفشلون فى تحقيق الأهداف فى مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها.



المراجــــع

١ - الدكتور أحمد القطامين، جامعة مؤتة - التخطيط الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية - المكتبة الإدارية - عمان - الأردن - عام ١٩٩٦.

٢ - بيتر ف. دراكر - الإدارة للمستقبل "التسعينات وما بعدها" ترجمة د/ صليب بطرس - الدار الدولية للنشر والتوزيع - عام ١٩٩٥.

٣ - توم بيترز - ترجمة/ محمد الحديدى - ثورة فى عالم الإدارة ج ١ "كيف تتغلب إدارياً على الفوضى" الجزء الأول - الدار الدولية للنشر والتوزيع - يونيو عام ١٩٩٥.

٤ - أ. سمير الهجرسى - مجموعة محاضرات ملقاة فى وزارة التخطيط بالكويت - عن التخطيط الاستراتيجى وتحديد الأهداف - عام ١٩٩٦.

٥ - الدكتور/ عبد الفتاح دياب حسين - طريقك إلى الفعالية الإدارية - التخطيط والرقابة - أساس نجاح الإدارة - سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية - أغسطس عام ١٩٩٦.

٦ - د/ على الحبيبى - الإدارة العامة - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان - مكتبة عين شمس - مايو عام ١٩٧٨.

٧ - و. جاك دنكان - ترجمة/ محمد الحديدى - أفكار عظيمة فى الإدارة - دروس من مؤسسى ومؤسسات العمل الإدارى - الدار الدولية للنشر والتوزيع - سبتمبر عام ١٩٩١.

المحتويـــات